TỦ SÁCH DOANH TRÍ
Do PACE tuyển chọn & giới thiệu

HỌC LÀM LÃNH ĐẠO

Learning to Lead

Warren Bennis & Joan Goldsmith

Một quyển sách bài tập để trở thành nhà lãnh đạo

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

DTBOOKS

HỌC LÀM LÃNH ĐẠO

Tác giả: Warren Bennis, Burt Nanus

Dịch giả: Cao Xuân Việt Khương

Thể loại: Kinh tế - Quản trị

Số trang: 374

Năm xuất bản: 2009

Giá bìa: 72,000VND

Epub (02/2019): @lamtam, tve-4u.org

LỜI NÓI ĐẦU

Giờ đây, chúng ta cần chuyển hóa nguồn năng lượng và trí tuệ của mình thành những chiến lược có khả năng chuẩn bị cho lớp trẻ trở thành một thế hệ công dân tốt hơn trong thế giới này. Chúng ta phải luôn ghi nhớ cách mà các nước khác đã chìa tay ra giúp đỡ chúng ta trong những lúc khó khăn nhất và tìm cách đáp lại. Chúng ta phải xem sự kiện kinh hoàng ngày 11 tháng 9 như một bài học về cách mà tất cả chúng ta đã gắn kết lại và được chuẩn bị để xiết chặt tay nhau, với tư cách là con người với nhau cũng như các quốc gia với nhau - như những đồng sự, để xác định được rằng sự nghèo đói đã lấy đi của chúng ta quá nhiều hy vọng, cơ hội và sức lực. Và chúng ta phải chủ động tìm hiểu bạn bè láng giềng trên toàn thế giới, để xua tan đi những điều hoang đường và thành kiến, tăng cường sự hiểu biết lẫn nhau và bắt đầu tạo ra các mối quan hệ giữa con người với con người, cũng như mối quan hệ chiến lược có thể giúp tất cả chúng ta phòng ngừa được những gì đã xảy ra với chúng ta và với rất nhiều gia đình ở rất nhiều quốc gia khác trên toàn thế giới – để chúng không tái diễn thêm một lần nào nữa.

Peggy Dulany, 23 tháng Chín, 2001.

Chúng tôi viết cuốn sách này với một niềm tin mãnh liệt rằng công việc lãnh đạo đích thực, hiệu quả và hợp đạo lý là một điều vô cùng cần thiết cũng như nằm trong khả năng của mỗi người. Chúng tôi muốn hỗ trợ bạn trên con đường trở thành một nhà lãnh đạo – một vị trí rất có thể sẽ phải đối mặt với những thách thức mà người bạn Peggy Dulany của chúng tôi đã gợi lên một cách hùng hồn khi bà hồi tưởng lại thảm kịch đã xảy ra cho nước Mỹ vào ngày 11 tháng 9 năm 2001.

Những nhu cầu cấp thiết đối với vai trò lãnh đạo đang hiển hiện trước mắt chúng ta hàng ngày. Các thành phố lớn của chúng ta đang trong cơn khủng hoảng, các cộng đồng dân cư của chúng ta đang đối mặt với những ung nhọt thối nát, ngày càng có nhiều những nhà lãnh đạo chính trị, tôn giáo và tổ chức kinh doanh bị phát hiện đã vi phạm các chuẩn mực đạo lý của xã hội, và còn rất nhiều những vấn đề nhức nhối khác trên thế giới đòi hỏi chúng ta phải lưu tâm đến ngay từ bây giờ. Peggy Dulany đã nói đúng. Với tư cách là một thành viên của gia đình Rockerfelle [1] , bà đã nhận lấy phần trách nhiệm của riêng mình trong việc tìm kiếm giải pháp cho những vấn đề cấp bách của thế giới này một cách hoàn toàn nghiêm túc. Bà kêu gọi mọi người hãy vươn tay ra và tạo nên những nhịp cầu lãnh đạo tới người khác. Lời kêu gọi này hướng đến mỗi người chúng ta, những người đang phải đối mặt với thách thức dành cho công việc lãnh đạo.

Trong thời điểm khó khăn như hiện nay, rõ ràng là sẽ không đủ khi chỉ giới hạn nhu cầu của chúng ta trong phạm vi những nhà lãnh đạo mà ta hiện có. Hơn thế nữa, chúng ta đòi hỏi một mô hình lãnh đạo cao cấp xuất phát từ tất cả các công dân thuộc mọi tầng lớp xã hội. Để đáp ứng được nhu cầu dành cho công việc lãnh đạo này, chúng ta phải đáp ứng được những nhu cầu hàng ngày của gia đình, cộng đồng và xã hội bằng cách sắp xếp lại nguồn sức mạnh nội tại và hoàn thành lời hứa sẽ nắm lấy cương vị lãnh đạo mà chúng ta đã đặt ra cho mình.

Tính cách và cơn khủng hoảng lãnh đạo

Trong công việc lãnh đạo, tính cách đóng một vai trò vô cùng quan trọng. Chúng ta phải luôn ghi nhớ trong đầu rằng lãnh đạo chính là tính cách. Nó không chỉ là một câu hỏi bắt nguồn từ bên ngoài về phong cách của ta; nó còn phải thể hiện được con người thật của ta và những nguồn sức mạnh đã hình thành nên ta. Niềm tin của chúng tôi về công việc lãnh đạo dựa trên cơ sở tính cách bắt nguồn từ những năm tháng mà chúng tôi học hỏi, quan sát, và đối thoại với các nhà lãnh đạo và những người xung quanh họ – những người cùng địa vị, cấp dưới, và những ủy viên trong Hội đồng quản trị của họ. Chúng tôi cũng tin rằng tính cách vẫn tiếp tục phát triển. Hơn nữa, khi chúng ta tương tác với người khác và đạt được sự tín nhiệm cũng như lời cam kết của họ, đồng thời xây dựng sự cộng tác với họ để cùng nhận thức được một tầm nhìn chung. Trong quá trình khảo sát những thay đổi đầy biến động của các tổ chức, chúng tôi đã theo dõi những người thể hiện vai trò lãnh đạo của mình dựa trên cơ sở tính cách thuộc mọi cấp độ trong tổ chức đó. Chúng tôi nhìn nhận thành công và thất bại của họ không chỉ dựa trên cơ sở kiến thức hay hoàn cảnh kinh doanh, mà còn dựa trên hiểu biết về bản thân và khả năng thu phục nhân tâm của họ.

Khi nhìn nhận các phương pháp cải thiện bản thân bằng cặp mắt của những nhà lãnh đạo dựa trên tính cách, chúng tôi thấy rằng quá trình để bạn trở thành một nhà lãnh đạo rất giống với quá trình để bạn trở thành một cá thể thống nhất. Vì lý do đó, quá trình trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả mà chúng tôi đề ra trong quyển sách này mang dấu ấn cá nhân rất nhiều. Trong những chương tiếp theo đây, chúng tôi sẽ mở ra cho các bạn những cơ hội để kiểm tra lại cuộc sống của chính bản thân – trong quá khứ, hiện tại và tương lai – đồng thời chúng tôi cũng đặt ra những câu hỏi để bạn trả lời, mang đến cho bạn những bước thực hiện, cũng như những hình thức thể hiện bản thân mới mẻ - để bạn trở thành một cá thể thống nhất hơn.

Dấu hiệu của cơn khủng hoảng lãnh đạo hiện nay rất đáng báo động và đầy sức thuyết phục. Bằng chứng cho thấy điều này là những thay đổi trong cơ cấu lãnh đạo và hướng đi của rất nhiều tập đoàn khổng lồ trên thế giới. Trong lĩnh vực chính trị cũng vậy. Tâm trạng của quần chúng đã thay đổi theo chiều hướng ngày càng tiêu cực hơn và trở nên giận dữ, hoài nghi, đôi khi xấu xa, và thậm chí trong một vài trường hợp đáng sợ khác là mang tính chất bạo lực đẫm máu. Những người có vẻ như đang lãnh đạo chúng ta chỉ thừa nhận rằng tình hình chung đang trở nên tồi tệ hơn, mà không đưa ra cho chúng ta các chương trình khả thi và có tính thuyết phục cao để cải thiện tình hình. Chúng ta không thể khôi phục lại niềm tin đã bị đánh mất một cách rộng rãi như thế nơi các cơ quan chuyên ngành của mình nữa.

Một trong những thách thức rõ ràng nhất mà ngày nay các nhà lãnh đạo đang phải đối mặt đó là sự thay đổi nhanh đến mức không thể tin được bởi tiến bộ công nghệ trong các tập đoàn toàn cầu hóa, truyền thông, và các tổ chức phi chính phủ. Một tốc độ thay đổi chóng mặt như vậy đòi hỏi kỹ năng lãnh đạo tốt hơn, cũng như việc không ngừng nâng cao các kỹ năng khác nơi những người khoác lên mình trọng trách lãnh đạo. Một người bạn, một đồng nghiệp của chúng tôi - Charles Handy - đã chỉ ra một dạng thức lãnh đạo mới có thể đáp ứng được yêu cầu này:

Tốc độ thay đổi và cải tiến như hiện nay đang buộc các tổ chức phải từ bỏ những quy trình xuyên suốt từ trên xuống dưới như trước đây, và hình thành nên những kênh thông tin mới cho phép các quyết định được đưa ra một cách trực tiếp và nhanh chóng hơn.

Tình trạng thất nghiệp đang tăng cao ở trung tâm các thành phố lớn của chúng ta và hình thành nên một nhu cầu rất lớn đối với mô hình lãnh đạo cải tiến và dám nghĩ dám làm, nhằm tìm ra được những phương pháp cung cấp việc làm và phục hồi lại các cộng đồng của chúng ta. Tình trạng thất nghiệp đang ở mức đáng báo động nhất trong nhiều năm trở lại đây, và những người thất nghiệp đang bị cắt giảm mất một số quyền lợi nhất định. Khoảng cách giàu nghèo đang tăng lên hàng ngày. Một giáo sư của trường đại học Harvard tên William Julius Wilson đã hùng hồn miêu tả trong nghiên cứu gây chấn động của mình - Khi công việc biến mất - những thách thức mà chúng ta đang phải đối mặt trong việc tạo ra môi trường thành thị vững chắc cho đất nước mình:

Hầu hết các công nhân đi làm trong khu phố cổ đều đã sẵn sàng, đồng ý, có khả năng và khắc khoải muốn có được một công việc ổn định… Chúng ta cần những biện pháp dài hạn có thể giảm đi nguy cơ xuất hiện một thế hệ công nhân thất nghiệp mới được hình thành từ những người trẻ tuổi đang đi học và chưa đi học. Chúng ta phải phá vỡ vòng xoay của sự thất nghiệp, đồng thời cải thiện, nâng cao ý thức sẵn sàng của giới trẻ đối với thị trường lao động mới trong nền kinh tế toàn cầu.

Hệ quả của một mô hình lãnh đạo thất bại đã lan rộng ra bên ngoài phạm vi nước Mỹ. Trên toàn thế giới, nhân loại đang phải đối mặt với ba mối hiểm họa vô cùng đáng sợ: nguy cơ diệt chủng do tai nạn hạt nhân hay chiến tranh, mối đe dọa từ căn bệnh thế kỷ AIDS, và mối đe dọa về một tai họa môi trường. Những mối đe dọa này lại làm dấy lên một mối đe dọa thứ tư: thất bại trong mô hình lãnh đạo nhằm giải quyết những cơn khủng hoảng này. Dù nguy cơ hủy diệt hạt nhân, bệnh AIDS và ô nhiễm môi trường là những vấn đề vô cùng nghiêm trọng và đáng báo động, thì thất bại trong công việc lãnh đạo lại là một vấn đề cấp thiết và nguy hiểm hơn nhiều. Không vấn đề nào mà chúng ta đang phải đối mặt lại có thể được giải quyết mà không nhờ một mô hình lãnh đạo đúng đắn, các vấn đề đó cũng sẽ không được giải quyết nếu vai trò của người lãnh đạo được nhận thức một cách không trọn vẹn.

Cựu Tổng thống Mỹ Jimmy Carter, khi bước lên nhận giải Nobel Hòa bình vào ngày 11 tháng 12 năm 2002, đã phản ánh lại tình hình khủng hoảng của thế giới hiện nay. Ông nhắc nhở chúng ta rằng mỗi người chúng ta đều có thể trở thành nhà lãnh đạo, và là những người không ngừng học hỏi - khi chúng ta biết đối mặt với những vấn đề nhức nhối của thời đại mình:

Sự liên kết trong cộng đồng chung của chúng ta còn mạnh mẽ hơn cả sự chia rẽ do những nỗi sợ và định kiến của chính chúng ta tạo ra… Chúng ta có thể giảm bớt đi những khó khăn mà ta đang phải chịu đựng. Chúng ta có thể cùng hợp tác với nhau để đạt được hòa bình. Chúng ta có thể tạo ra những thay đổi này – và chúng ta buộc phải làm như thế.

Với tâm trí luôn bị ám ảnh bởi những khủng hoảng này, chúng tôi mang đến cơ cấu để bạn phát triển khả năng lãnh đạo, giúp bạn thực hiện những hành động cần thiết nhằm xác định được nhu cầu của con người trong thời đại này, cũng như rất nhiều vấn đề và khủng hoảng còn tồn tại trong cuộc sống hàng ngày của chúng ta.

Trên quan điểm của chúng tôi, mỗi người đều có khả năng trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả. Thách thức mà bạn phải đối mặt ở đây là vượt qua những rào cản để thành nhà lãnh đạo giỏi hơn. Quá trình học hỏi được kích thích bởi việc vượt qua những rào cản này sẽ có nỗi đau đớn của việc kiểm điểm lại bản thân và niềm vui thích vô biên khi dám chấp nhận mạo hiểm

nhằm đạt được mục đích của mình.

Để cố gắng không ngừng và rồi trưởng thành như một nhà lãnh đạo, chúng tôi đòi hỏi bạn đánh giá lại tính cách của mình và cam kết kế thừa một chuỗi những năng lực cốt lõi. Trong quá trình đó, chúng tôi đề nghị bạn nên xem xét đến tất cả mọi khía cạnh trong cuộc sống của mình. Những kỹ năng mà bạn hình thành được sẽ không chỉ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo đúng như bạn đã mường tượng sẵn trong đầu, mà còn giúp bạn sống một cách trọn vẹn hơn.

Giá trị thực sự của quyển sách này sẽ được tìm thấy trong những phương pháp mà bạn đã quyết định thực hiện nhằm khám phá và tìm hiểu bản thân mình một cách sâu sắc hơn nữa. Chúng tôi mong bạn tự quan sát bản thân một cách thật sát sao, để kích thích khả năng học hỏi và nhìn nhận lại những trải nghiệm đó, đồng thời thay đổi những khuôn mẫu cuộc sống không phù hợp. Chúng tôi yêu cầu bạn phải có một cái nhìn cởi mở đối với cuộc sống của mình và đánh giá bản thân cũng như những trải nghiệm cá nhân một cách trung thực nhất. Chúng tôi đòi hỏi bạn phải dẹp bỏ rào cản của mình, chấp nhận mạo hiểm, và đặt vấn đề đối với những lựa chọn quan trọng nhất trong cuộc đời.

Chúng ta đòi hỏi những gì từ các nhà lãnh đạo?

Quyển sách này nói về công việc lãnh đạo, nhưng không phải là lãnh đạo với chữ "L" viết hoa. Những vấn đề mà chúng ta đang phải đối mặt là quá phức tạp, đa tầng lớp, đa dạng thức, và lan tỏa rộng khắp - nên một nhóm nhỏ những "nhà lãnh đạo" cấp cao khó có thể tạo ra được một sự khác biệt. Cách nhìn của chúng tôi về công việc lãnh đạo là một tính cách tồn tại bên trong mỗi người đọc quyển sách này, những người biết ứng dụng các ý tưởng và khám phá các hoạt động trong sách để nâng cao khả năng của chính bản thân đồng thời trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn trong cuộc sống.

Những vấn đề trong những đô thị của chúng ta đòi hỏi phải có các nhà lãnh đạo trong từng dãy nhà, trong từng nhà thờ và giáo đường, trong mỗi cộng đồng. Những khủng hoảng mà chúng ta phải đối mặt trong ngành giáo dục đòi hỏi mỗi bậc phụ huynh, giáo viên, người phụ trách lớp học, học viên, và các nhà quản lý phải tạo ra những cách nhìn mới, truyền cảm hứng cho sự cam kết, thúc đẩy tính sáng tạo, và kích thích mong muốn đạt được thành quả. Thất bại trong những tập đoàn của chúng ta đòi hỏi mỗi công nhân viên chức, thư ký, người bán hàng, thư ký trái khoản, và CEO [2] đều phải có phẩm chất lãnh đạo nhằm tạo xúc tác cho sự nhiệt thành, lòng can đảm dám c hấp nhận mạo hiểm, đồng thời tạo ra những bước ngoặt trong quá trình cải tiến. Tương lai chỉ có thể tốt đẹp hơn khi từng người chúng ta cố gắng làm cho nó trở nên như thế.

Hầu hết những tổ chức mà ta đang làm việc đều đang trải qua một thay đổi thực tế và không ngừng. Cơn sốt hợp nhất tập đoàn, cơ cấu lại tổ chức một cách chính đáng, và tình trạng trì trệ phải giảm quy mô kinh doanh đã bám chặt lấy và thay đổi tất cả những ai bị dính líu vào sự kìm kẹp của chúng. Những quan sát của chúng tôi đã cho thấy rằng không một nhà lãnh đạo riêng lẻ nào có thể cải thiện được tình hình này cả. Mô hình lãnh đạo mà chúng ta đang tìm kiếm là một mô hình lãnh đạo thực quyền, mang tính khuyến khích, có tầm nhìn xa trông rộng, giải quyết được vấn đề, sáng tạo, và có tính cộng tác cao. Chúng ta tìm kiếm những nhà lãnh đạo thể hiện một lời cam kết rõ ràng đối với những giá trị, phẩm chất đạo đức, và tính chính trực. Họ truyền

cảm hứng tạo ra sự cộng tác, kích thích những mối liên kết tương hỗ lẫn nhau, hỗ trợ sự tương tác trung thực, tạo dựng những mối quan hệ đáng tin cậy, và khuyến khích sự tự quản lý bản thân cũng như sự thống nhất mang tính chiến lược qua đường lối tổ chức. Họ kết nối con người với nhau thông qua quá trình đối thoại và cộng tác để những người đó có thể lựa chọn - một cách thông minh - hướng đi đúng cho bản thân và chịu trách nhiệm cho những kết quả mà họ tạo ra.

Chúng ta muốn gì nơi những nhà lãnh đạo của mình, để họ có thể giúp chúng ta đối mặt với những thử thách của tương lai? Chúng tôi đã xác định ra được bốn yêu cầu nổi bật nhất và có liên quan sâu sắc đến những tổ chức đương thời. Chúng tôi tin rằng hầu hết những cử tri đều muốn nhà lãnh đạo mà mình bầu chọn ra phải:

1. Có mục đích, đường lối, và ý nghĩa rõ ràng

Có quyết tâm cao nhằm đạt được những mục tiêu rõ ràng là một yếu tố vô cùng quan trọng. Mục đích của nhà lãnh đạo là phải kích động, tiếp thêm sinh lực và thu hút người khác - đồng thời mang đến cho công việc của những người đó một ý nghĩa và sự cộng hưởng. Mục đích này phải được truyền đạt rõ ràng và thuộc sở hữu của từng người một trong tổ chức đó. Nhà lãnh đạo không chỉ cần phải có đường lối rõ ràng mà còn phải truyền đạt nó theo một phương pháp mà quyền sở hữu đường lối này được tạo ra trong mọi cấp độ và len lỏi vào từng ngóc ngách của tổ chức đó.

2. Niềm tin

Những nhà lãnh đạo phải tạo ra và duy trì được niềm tin. Niềm tin là chất keo xã hội gắn kết lời cam kết và đẩy mạnh hành động để tạo ra thành quả. Không có nó, bạn không thể chiến thắng được. Để tin tưởng vào những nhà lãnh đạo, để có sự tự tin vào họ, chúng ta phải biết được năng lực thực sự của họ. Niềm tin được dựng xây từ sự cởi mở. Việc khuyến khích sự cởi mở và bất đồng giá trị là một điều rất quan trọng. Những nhà lãnh đạo tạo nên niềm tin bằng cách tham khảo nhiều nguồn ý kiến khác nhau của cấp dưới trước khi đưa ra những quyết định

cho tương lai.

3. Sự lạc quan

Các nhà lãnh đạo cần phải là những người mang hy vọng đến cho người khác. Sự lạc quan cuốn hút mọi người đến với họ vì nó có khả năng lan rộng và đầy sức mạnh. Hầu hết những nhà lãnh đạo mà chúng tôi quan sát tìm hiểu đều không mắc kẹt trong những sai lầm, vấn đề, quyết định sai, hay tai nạn rủi ro của họ. Họ nhìn nhận những lỗi lầm của mình như các cơ hội để học hỏi và thay đổi. Sự lạc quan của họ xuất phát từ tầm nhìn rõ ràng về tương lai và cam kết đến được đó - bằng cách mang mọi người trong nhóm cùng đến đó.

4. Hành động và kết quả

Phẩm chất cuối cùng của các nhà lãnh đạo mà chúng tôi muốn nói đến ở đây là một sự cam kết đối với hành động. Đó là: những nhà lãnh đạo là những người có khả năng biến mục tiêu và tầm nhìn thành hành động. Chỉ có một tầm nhìn xa trông rộng tuyệt vời thì vẫn là chưa đủ – nó phải được thể hiện ra bên ngoài một cách rõ ràng và thực tế theo một số cách thức nào đó và mang lại thành quả. Hầu hết những nhà lãnh đạo đều là những người mơ mộng dựa trên thực tế và những người hay lý tưởng hóa thực tiễn . Họ bước lên và thực hiện những cú đánh của mình mỗi ngày, với một nhận thức rõ ràng trong đầu rằng, như vận động viên hockey Wayne Gretzky đã từng nói: “Bạn đánh hụt 100% những cú đánh mà bạn không bao giờ thực hiện.”

Rất nhiều người trong số các bạn đang đọc quyển sách này có thể đã khám phá ra năng lực lãnh đạo tiềm tàng của mình, nhưng lại không phục vụ theo vị thế của một nhà lãnh đạo. Có thể bạn là một sinh viên, một tình nguyện viên xã hội, hay đang bắt đầu sự nghiệp của mình ở nấc thang đầu tiên. Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ nhìn nhận cuốn sách này như một người bạn đồng hành được chào đón trên đường đi của

bạn. Chúng tôi cũng hy vọng rằng bạn sẽ tham gia vào quá trình này cùng với những người khác. Hầu hết những cơn khủng hoảng đều đòi hỏi một mô hình lãnh đạo được chia sẻ và gồm nhiều thành phần. Hình tượng của chúng ta về một nhà lãnh đạo đơn độc đứng ở vị trí cao nhất của một tổ chức đã trở nên lỗi thời và không còn hiệu quả trong việc giải quyết những vấn đề phức tạp, đa chiều mà chúng ta đang phải đối mặt nữa. Những nỗ lực cùng cộng tác, mà trong đó kết hợp những cá nhân tài năng nhất với một lời cam kết phải khám phá hay phát minh ra những giải pháp tốt nhất, là cách thức lãnh đạo thành công nhất. Chúng tôi khuyến khích bạn mở rộng những kỹ năng bằng cách chia sẻ vai trò lãnh đạo của mình cùng những người khác và cung cấp phương tiện để tiếp cận với các vai trò lãnh đạo cho những người chung nhóm với bạn.

Chúng tôi đã suy nghĩ rất nhiều về nhu cầu đối với những nhà lãnh đạo có khả năng tạo ra giải pháp cho vô số các vấn đề mà chúng ta đang phải đối mặt. Trong khi bạn rất dễ dàng để bàn luận về phẩm chất của các nhà lãnh đạo, miêu tả cá nhân sở hữu các tài năng này, và nhận thức được vai trò lãnh đạo qua hành động, thì bạn sẽ thấy khó hơn nhiều khi không ngừng nhận thức được mục đích thực sự của chúng ta trong cuộc sống này và lấy nó làm ngọn đèn soi đường cho bản thân trong công việc hàng ngày của mình. Chỉ có rất ít người trong chúng ta biết triển khai năng lượng tối đa để đảm bảo rằng chúng ta sống theo những nguyên tắc mà chúng ta đã đặt ra cho mình. Chúng tôi muốn nêu lên sự thiếu sót này ở đây. Mục đích của chúng tôi khi viết cuốn sách này là để tạo ra một phương tiện mà nhờ nó từng người chúng ta có thể biến những ý tưởng và mong muốn của mình thành thực tế, để chúng ta có thể dựa trên đó mà hành động theo những cách thức đúng đạo lý, dựa trên các giá trị mà tạo ra được một sự khác biệt.

Ba yêu cầu dành cho tổ chức

Thế hệ nhà lãnh đạo mới này phải đối mặt với những thách thức trong việc tạo ra các tổ chức, cơ quan, cấu trúc và hệ thống đúng với

đạo lý - mà trong đó mỗi người có thể vận dụng toàn bộ năng lực của họ nhằm tìm ra những giải pháp dành cho các vấn đề xã hội. Những đặc tính của các tổ chức kiểu mới như vậy là gì? Chúng tôi tin rằng ba yếu tố cần phải có cho một tổ chức lý tưởng trong tương lai là: sự liên kết với một tầm nhìn chung, trao quyền hành động cho tất cả những người cùng tham gia; và cam kết với một nền văn hóa học hỏi dựa trên những câu hỏi, tính chính trực và suy ngẫm. Quyển sách bài tập này sẽ trang bị cho bạn những công cụ để lãnh đạo các tổ chức với ba đặc tính sau đây:

1. Sự liên kết

Khi sự liên kết với một tầm nhìn chung tồn tại trong một tổ chức, mỗi người trong tổ chức ấy đều sẽ có một ý thức rõ ràng về những giá trị, mục đích được chia sẻ mà qua đó họ cùng cống hiến sức mình. Sự liên kết này liên quan rất nhiều đến tinh thần và bầu không khí đồng đội. Không thể tạo dựng nên những tập đoàn như AT&T, Ford, hay Apple mà không có một tầm nhìn chung. Theodore Vail đã có tầm nhìn về một dịch vụ điện thoại toàn cầu mà phải mất năm mươi năm mới có thể biến tầm nhìn đó thành sự thật. Henry Ford đã nhìn thấy trước trong đầu rằng những người bình thường, chứ không chỉ những người giàu có, sở hữu được một chiếc xe hơi. Steven Jobs, Steve Wozniak, và những nhà đồng sáng lập khác của tập đoàn Apple đã nhìn nhận chiếc máy tính như một phương tiện cung cấp sức mạnh cho tất cả mọi người. Một tầm nhìn chung nâng đỡ tinh thần của người khác và làm hài hòa những khát vọng của họ. Làm việc trong một môi trường liên kết có nghĩa là cùng chia sẻ một mục đích lớn hơn được thể hiện qua sản phẩm hay dịch vụ của tổ chức mình.

2. Trao quyền hành động

Trao quyền hành động có nghĩa là mọi người đều tin rằng họ đang ở trung tâm của tổ chức, chứ không phải ở vùng rìa của tổ chức đó, và

cảm thấy rằng họ có đóng góp vào thành công chung mà tổ chức đạt được. Những cá nhân được trao quyền hành động biết rằng những gì họ làm đều có một ý nghĩa và hiệu quả nhất định nào đó. Họ thể hiện sự suy xét chín chắn, nhận trách nhiệm và làm việc với một thái độ tôn trọng, qua đó họ đạt được mục đích mà không cần phải kiểm tra qua năm cấp bậc tổ chức để được phép thực hiện từng hành động của mình. Những tổ chức biết trao quyền hành động có khả năng tạo ra và duy trì niềm tin, dàn trải được cấu trúc của chúng ra, và khuyến khích giao tiếp cởi mở trên toàn hệ thống.

3. Văn hóa học hỏi

Một thái độ học hỏi, dựa trên những câu hỏi, suy nghĩ là một thái độ khuyến khích sự chính trực, nơi những ý tưởng và thông tin lưu chuyển tự do đến với từng người. Trong những văn hóa này, người ta thường tìm kiếm vấn đề, chứ không chỉ lo giải quyết vấn đề mà thôi. Những tổ chức biết thích ứng, dựa trên những giá trị và biết học hỏi, luôn tìm kiếm, xác định và giải quyết các vấn đề trước khi chúng trở thành những cơn khủng hoảng. Họ hiểu được sự đơn giản nằm ẩn bên dưới sự phức tạp là sự đơn giản đúng nghĩa, và họ tránh xa sự đơn giản đến trước sự phức tạp. Họ khuyến khích việc tự do, cởi mở khám phá những ý tưởng và thông tin cần thiết để giải quyết những vấn đề của mình. Họ không ngại việc phải kiểm tra những ý tưởng của mình. Một tổ chức không ngừng học hỏi, đặt ra các câu hỏi mang đến những cơ hội để suy ngẫm, để đánh giá một cách trung thực những hành động và quyết định trong quá khứ của họ.

Ba yếu tố này – sự liên kết, trao quyền hành động, và một văn hóa học hỏi/đặt câu hỏi – hình thành nên đặc trưng của những tổ chức thành công nhất. Để thực hiện đầy đủ những yếu tố này, mô hình lãnh đạo không giống như một hình mẫu từng được áp dụng rất rộng rãi trong quá khứ. Một tổ chức mới sau thời quan liêu đòi hỏi mô hình lãnh đạo coi trọng việc tương tác có ý nghĩa, những xung đột lành mạnh, và

sự bất đồng quan điểm. Nó không chống lại việc chấp nhận mạo hiểm; khuyến khích việc học hỏi từ những sai lầm, thay vì đổ lỗi những sai lầm đó cho người khác, và ủng hộ mô hình lãnh đạo không trọng nghi thức trong các đội nhóm chức năng chữ thập. Những nhà lãnh đạo như thế này được đặt ở một vị trí tốt hơn để lắng nghe ý tưởng của các đồng nghiệp, biết gạt cái tôi của họ sang một bên để hỗ trợ tài năng của người khác. Họ tạo ra những tổ chức phân quyền thành những đơn vị tự trị mà trong đó quyền đưa ra quyết định được đẩy xuống cấp dưới và quản lý cấp trung đóng một vai trò ít quan trọng hơn. Nhờ đó vai trò của người lãnh đạo là tạo ra sự đồng lòng trong tầm nhìn của toàn bộ tổ chức – và trao quyền hành động cho người khác để đạt được nó. Những tổ chức mới như thế này đòi hỏi việc phải biết tự kiểm soát bản thân và nhấn mạnh đến trách nhiệm của cá nhân, những mối quan hệ, chuẩn mực đạo đức, cũng như sự cởi mở trong giao tiếp.

Chúng tôi đã thiết kế nên một khóa học trong cuốn sách này để giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo có thể phát triển được trong một tổ chức như vậy và truyền đạt nó cho những người khác. Chúng tôi đã viết như thể chúng tôi đang làm việc trực tiếp với bạn, như một người cố vấn hay huấn luyện viên của bạn. Chúng tôi chia sẻ với bạn những kết quả phỏng vấn và các câu chuyện về những nhà lãnh đạo đã được chọn lọc ra từ những nghiên cứu cũng như trải nghiệm của chúng tôi. Chúng tôi tăng dần các hoạt động cho việc học tập để chúng được xây dựng một cách có hệ thống. Ngoài ra bạn sẽ có chỗ trống để ứng biến thêm và ghi ra những suy nghĩ của mình.

Quyển sách bài tập này được tổ chức thành hai phần. Trong phần đầu tiên, chúng tôi trình bày rõ ràng mô hình lãnh đạo theo quan điểm của mình và phân biệt lãnh đạo với quản lý; chúng tôi chỉ rõ nhu cầu cấp thiết dành cho các nhà lãnh đạo trong xã hội ngày nay; và giải thích xem làm thế nào mà các bạn, những độc giả, có thể áp dụng những hoạt động và bài tập trong quyển sách này vào cuộc sống của chính mình. Trong phần thứ hai, chúng tôi nói đến những khả năng của công việc

lãnh đạo và khuyến khích bạn tự suy ngẫm lại về mình cũng như không ngừng học hỏi, nhìn thấy trước được tương lai của mình, trao quyền hành động cho người khác thông qua giao tiếp, hình thành sự kiên định bằng cách thể hiện cách cư xử hợp với đạo lý, và đặt mình vào vị trí có thể tạo ra những kết quả truyền cảm hứng.

Công việc lãnh đạo có thể được học hỏi

Việc trở thành một nhà lãnh đạo là không hề dễ dàng chút nào, cũng như khi bạn muốn trở thành một bác sĩ hay một nhà thơ vậy, và bất cứ ai nói điều gì khác đi cũng là đang tự lừa dối mình. Nhưng việc học làm lãnh đạo lại dễ dàng hơn nhiều so với những gì mà hầu hết chúng ta luôn nghĩ, bởi vì mỗi người chúng ta đều sở hữu một khả năng lãnh đạo bẩm sinh. Sự thực là, từng người chúng ta đều có thể chỉ ra vài trải nghiệm lãnh đạo mà mình đã có trong đời, dù nó có thể không phải là điều hành một công ty hay quản lý một bang, nhưng như Harlan Cleveland đã viết trong cuốn sách The Knowledge Executive :

Những thành quả tiêu biểu nhất là rất nhiều và tỏa khắp… Họ có thể là những nhà lãnh đạo trong lĩnh vực chính trị, kinh doanh, nông nghiệp, lao động, luật pháp, giáo dục, báo chí, tôn giáo, nhà ở cộng đồng, hay bất cứ vấn đề chính sách nào từ nạo phá thai cho đến sở thú thành phố… Nhiệm vụ của họ có thể rất đa dạng: từ những vấn đề cộng đồng, các quyết định mang tính quốc gia hay vấn đề của toàn cầu, đến một ngành công nghiệp đa quốc gia hay một ngành nghề, hoặc cũng có thể là một lát cắt hẹp nhưng lại sâu sắc hơn của cuộc sống và công việc: một công ty đơn lẻ, một chi nhánh địa phương, hay một khu dân cư.

Cleveland đã có thể thêm vào một lớp học, một liên hiệp, một sân chơi, hay một buổi họp cộng đồng vào danh sách trên. Dù trải nghiệm lãnh đạo của bạn có là gì đi chăng nữa, thì đó cũng là một điểm xuất phát tốt. Thực ra, quá trình để trở thành một nhà lãnh đạo cũng giống như quá trình để trở thành một cá thể thống nhất. Với nhà lãnh đạo, cũng như với bất kỳ cá thể thống nhất nào, thì cuộc sống này chính là con đường đi. Công việc lãnh đạo là phép ẩn dụ đối với tâm điểm, sự

phù hợp, và cân bằng trong cuộc đời của một con người. Thảo luận về sự phát triển và học hỏi của chúng ta qua cụm từ "sự lãnh đạo" chỉ là một cách để làm nó cụ thể hơn mà thôi.

Tiền đề của quyển sách này là: công việc lãnh đạo có thể được học hỏi bởi mỗi người chúng ta ở bất cứ giai đoạn nào trong cuộc sống. Một cách cụ thể hơn, quyển sách này nói về việc trở nên trưởng thành. Không may thay, chúng ta hay có xu hướng liên kết cách cư xử sáng tạo và học hỏi với những người trẻ tuổi. Đây rất có thể là vấn đề của sự xã hội hóa - khi chúng ta không hay nhìn nhận những người lớn tuổi như là các đối tượng học hỏi.

Thông tin tốt nhất mà chúng ta có được về việc cần có những gì để học cách trưởng thành một cách sáng tạo, đó là: chúng ta học hỏi tốt nhất khi chúng ta cam kết chịu trách nhiệm với việc học tập của mình. Chịu trách nhiệm với việc học tập của chính bạn cũng có nghĩa là chịu trách nhiệm với cuộc đời của bạn, là điều kiện thiết yếu để trở thành một cá thể thống nhất.

Hành động tự cam kết trở thành một người học tập suốt đời có thể xảy ra ở bất kỳ thời điểm nào trong cuộc đời của một con người. Bằng cách tham gia vào những hoạt động trong cuốn sách này, mỗi người chúng ta đều có cơ hội thực hiện lời cam kết đó vào quá trình học tập. Dù bạn bao nhiêu tuổi, hoàn cảnh, điều kiện cuộc sống của bạn có thế nào đi nữa, khả năng trở thành một nhà lãnh đạo luôn sẵn có trong con người bạn ở mọi khoảnh khắc. Cuốn sách này là một lời mời hãy bắt đầu từ bây giờ, thực hiện bước đi đầu tiên, và trở thành một người lãnh đạo trong cuộc sống của bạn.

Tài năng lãnh đạo cũng có thể được nuôi dưỡng và phát triển từ thuở thiếu thời. John Gardner, cựu Bộ trưởng Y tế, Giáo dục và Hạnh phúc gia đình (Mỹ) và là người sáng lập ra tổ chức Common Cause [3] , đã đặt ra câu hỏi này khi bàn vấn đề giáo dục giới trẻ của chúng ta:

Sự lãnh đạo có thể được học hỏi không?... Khái niệm tất cả những

phẩm chất của một nhà lãnh đạo do bẩm sinh mà có là một khái niệm hoàn toàn sai lầm. Dĩ nhiên có những đặc điểm nhất định được xác định theo mặt di truyền – mức độ năng lượng chẳng hạn. Nhưng món quà di truyền của một cá nhân, dù có đáng chú ý đến mức độ nào đi chăng nữa, cũng không thể quyết định được khả năng lãnh đạo của người đó trong tương lai, mà còn tùy thuộc vào những sự kiện và ảnh hưởng đến với anh ta sau này nữa.

Những người trẻ tuổi với món quà bẩm sinh đáng kể cho vai trò lãnh đạo thường thất bại trong việc đạt được những gì tồn tại trong chính bản thân họ. Thế nên một phần nhiệm vụ của chúng ta là phát triển cái vốn tự nhiên đã tồn tại nhưng vẫn cần được mở mang ấy. Tài năng là một chuyện, việc thể hiện tài năng đó ra một cách hiệu quả lại là chuyện hoàn toàn khác. Một vài tài năng thể hiện bản thân họ một cách tự do và không cần phải được khuyến khích nhiều. Leopold Mozart không gặp nhiều khó khăn lắm để mở ra món quà được chôn giấu trong đứa con trai Wolfgang bé bỏng của ông. Nhưng, nói chung, độ chín của bất cứ tài năng phức tạp nào đều đòi hỏi một sự kết hợp tốt đẹp giữa động cơ thúc đẩy, tính cách, và cơ hội. Hầu hết những tài năng của con người đều bị bỏ hoang.

Quan sát của Gardner về sự hoang phí của chúng ta đối với những tài năng lãnh đạo tiềm tàng là bản cáo trạng của cả một hệ thống giáo dục và những trải nghiệm trưởng thành của chúng ta trong gia đình và cộng đồng. Vì rất nhiều người trong số chúng ta đã bỏ lỡ cơ hội thời tuổi trẻ để phát triển khả năng lãnh đạo và tài năng của mình, chúng ta có một nhiệm vụ cải thiện bản thân đang chờ trước mắt. Đã đến lúc khám phá ra khả năng lãnh đạo của chúng ta và khám phá ra khả năng lãnh đạo nơi những người khác.

Chúng tôi đề xuất với bạn một sự cộng tác giữa đôi bên. Về phần mình, chúng tôi đồng ý mang đến cho bạn một chương trình, qua đây sẽ giúp bạn tìm thấy những khả năng lãnh đạo mà trước đó bạn chưa nhận thấy được ở bản thân mình, để giúp bạn mài sắc những kỹ năng đã bị

cùn đi vì ít khi dùng đến, và mang đến lòng dũng cảm sẽ truyền cảm hứng cho bạn để bạn bộc lộ bản thân mình như là nhà lãnh đạo đúng với con người mà bạn có khả năng trở thành. Về phần bạn - trong mối quan hệ cộng tác này - chúng tôi hy vọng bạn đồng ý nắm lấy cơ hội mà chúng tôi đưa ra cùng với một lời cam kết, chân thành, và sẵn lòng kiểm tra những giả định cơ bản nhất về bản thân và cuộc đời bạn.

Chúng tôi sẽ vô cùng sung sướng khi bạn đồng ý xây dựng nên mối liên hệ cộng tác này với chúng tôi. Chúng tôi hy vọng bạn sẽ trân trọng nó cũng tương đương như khi chúng tôi đã rất vui thích được tạo ra nó cho bạn. Chúng tôi hy vọng có thể giúp bạn ý thức được sự phức tạp mờ nhạt và nhập nhằng đang nhận chìm chúng ta. Thành công của bạn sẽ phụ thuộc vào việc bạn chuẩn bị cho mình một tầm nhìn tốt nhất có thể, về việc tạo ra niềm tin giữa những người khác, trong việc củng cố những chuẩn mực đạo đức, giá trị, và tính xác thực, và trong việc hiểu được bản thân mình đủ để tiếp tục học hỏi và phát triển tài năng. Xin chào đón bạn đến với chuyến hành trình của công việc lãnh đạo.

Warren Bennis - Đại học Nam California.

Joan Goldsmith - Santa Monica, California.

---

[1] John Davison Rockefeller (1839 – 1937): một trong những nhà tài phiệt hàng đầu trong lịch sử nước Mỹ, được mệnh danh là ông vua dầu mỏ – ND.

[2] Giám đốc điều hành (Chief executive officer - CEO)

[3] Một tổ chức phi lợi nhuận hoạt động vì nhân quyền có trụ sở chính đặt ở Washington, Mỹ – ND.

1

Lãnh đạo cho một tương lai thành công

Chúng ta luôn cần có những nhà lãnh đạo… những người biết tự đặt mình vào một bài tường thuật lịch sử lớn hơn về đất nước và thế giới này, những người có thể nắm lấy các động lực phức hợp của con người và tưởng tượng ra một tương lai nằm trong những trang sử tốt đẹp nhất, mà vẫn hòa hợp với các chướng ngại đáng sợ đang làm rối trí chúng ta. Lý tưởng của chúng ta về tự do, dân chủ và công bằng phải được thể hiện ra nhằm tiếp thêm sức mạnh cho tất cả mọi người, đặc biệt là những người không có ruộng đất, không có tài sản và không có cả may mắn. Chỉ có một mô hình lãnh đạo mang tầm nhìn xa trông rộng mới có thể thúc đẩy "những thiên thần tốt đẹp hơn trong bản chất của chúng ta," như Lincoln đã nói, và kích hoạt các khả năng để đạt đến một nước Mỹ – thống nhất, tự do, hiệu quả và vững chắc hơn mà trong đó vai trò lãnh đạo xứng đáng được vun đắp và hỗ trợ.

Cornel West, " Learning to talk of Race ,"

Tạp chí New York Times , ngày 2 tháng Tám, 1992

Trong thế giới ngày càng phức tạp và đòi hỏi cao mà chúng ta đang sống hiện nay, những tiêu chuẩn đối với vai trò lãnh đạo đã nâng lên và trở nên vô cùng khắt khe. Trò chơi đã thay đổi – một cách đột ngột. Những luật lệ mới lạ đã xuất hiện. Cỗ bài đã bị xáo trộn và thêm vào các quân bài khác.

Sự thay đổi thường xuyên, thách thức đòi hỏi phải tổ chức lại bộ máy quan chức chính phủ, hệ thống cấp bậc trong nhà thờ, và cách thức kinh doanh, yêu cầu chấn chỉnh lại sau những vụ tham ô đầy tai tiếng, áp lực sinh tồn sau các thương vụ sáp nhập và mua lại tập đoàn, và nguy cơ thất bại vì phá sản, cũng như lượng người thất nghiệp ngày càng tăng lên – tất cả đã dẫn đến tình trạng bó tay đồng loạt trong phòng hội đồng của các tập đoàn, hội nghị nhà thờ, liên đoàn lao động, cơ quan công cộng, trường lớp, và văn phòng chính phủ. Trong các cơ quan truyền thống của Mỹ, chúng ta trông đợi vào những người có khả năng xoay sở để cứu vãn tình hình. Nhưng hầu hết các nhà lãnh đạo của chúng ta đều lên nắm quyền trong một thời đại đơn giản, khi tất cả những gì họ phải làm để thành công là tạo nên những cái bẫy chuột tốt nhất - để cả thế giới phải đến gõ cửa tìm họ.

Tính chính trực của vai trò lãnh đạo

Để bắt đầu, chúng tôi sẽ nêu ra một lời cảnh báo cho bạn xem xét về những điều không lấy gì làm dễ chịu mà vai trò lãnh đạo có thể mang đến. Khi bạn tìm hiểu về công việc lãnh đạo, theo đuổi hay khuyến khích nó, đều có thể dẫn dắt bạn đi vào con đường tranh giành quyền lực vô cùng nguy hiểm. Nếu mục đích của công việc lãnh đạo, như chúng tôi đã thừa nhận trong

cuốn sách này, là tạo ra một chỗ đứng cho điều mà bạn tin tưởng và biến nó thành sự thật, thì các nhà lãnh đạo phải kiểm tra lại tham vọng của họ. Ở những nhà lãnh đạo mà chúng ta khâm phục, tham vọng luôn làm đối trọng cho khả năng và sự chính trực. Bộ ba làm điểm tựa cho công việc lãnh đạo đích thực này – tham vọng, khả năng và sự chính trực – phải được giữ cho cân bằng nếu nhà lãnh đạo đó là một nguồn sức mạnh mang tính xây dựng.

Nếu bộ ba này bị mất cân bằng và có sự kết hợp chặt chẽ của tham vọng và khả năng, chúng ta chỉ còn lại một nhà lãnh đạo tư lợi, một người đặt quyền lực cá nhân lên trên tầm nhìn chung, lợi ích cá nhân lên trước lợi ích của tập thể. Sự kết hợp giữa tính chính trực và tham vọng mà không có khả năng sẽ tạo ra một nhà lãnh đạo với các ý định tốt nhưng lại không thể thực hiện được điều gì cả, và đặt mọi người trong nhóm vào một ngõ cụt của lẽ phải. Tính chính trực đi cùng với khả năng mà không có tham vọng sẽ dẫn đến kết quả là những sản phẩm, công việc tốt, nhưng nó không thay đổi nguyên trạng hay có khả năng khai phá những vùng đất mới. Một sự cân bằng ba chiều giữa các phẩm chất này cho phép nhà lãnh đạo sống thực với một quan điểm đạo đức nhất định và biến quan điểm đó thành thực tế cho những người khác thấy.

Thứ hai, những nhà lãnh đạo cũng giống như một thứ chân lý thiêng liêng đối với các tổ chức của họ và những người làm việc trong các tổ chức đó. Những người đi theo họ không phải là những con cừu chỉ biết vâng lời, mà là những đối tác trong cố gắng chung của họ; họ nhìn vào những nhà lãnh đạo để hiểu được thực tế một cách sâu sắc hơn, giải thích hiện tại, và vẽ nên một bức tranh hấp dẫn về tương lai. Việc tìm ra đường lối đúng đắn cho người khác và hướng họ đi theo con đường đó là một trách nhiệm vô cùng nặng nề – nó đòi hỏi những nhà lãnh đạo phải va chạm thực tế và không đắm chìm trong ảo tưởng về bản thân. Họ có thể chống lại cả những điều hoang đường về một sức mạnh vạn năng và thói nghiện quyền lực mà vai trò lãnh đạo có thể tạo ra. Một nhà lãnh đạo thực thụ đưa ra các quyết định của mình dựa trên thực tế và nhu cầu của người khác. Một người bạn tốt của chúng tôi tên là Sidney Rittenberg, chuyên gia về Trung Quốc, cố vấn kinh doanh, đồng thời là một tác gia - đã miêu tả tầm quan trọng của thông tin đối với vai trò của một nhà lãnh đạo như sau:

Một nhà quản lý lẫn một nhà lãnh đạo đều có thể rất rành rẽ một công việc kinh doanh nào đó. Nhưng nhà lãnh đạo phải hiểu nó rõ hơn, và hiểu nó theo một cách khác. Người đó phải nắm bắt được các sự kiện cốt lõi nhất và những sức mạnh ẩn bên dưới mà xác định nên các xu hướng trong quá khứ và hiện tại của ngành kinh doanh đó, để có thể tạo ra một quan điểm và một chiến lược cho tương lai. Một dấu hiệu để nhận biết nhà lãnh đạo tài năng là thái độ trung thực đối với sự kiện, với hiện thực khách quan. Một nhà lãnh đạo chủ quan luôn che đậy sự thật vì tư lợi cá nhân ích kỷ, vì lợi ích của phe mình hay vì một định kiến nào đó.

Và thứ ba, những nhà lãnh đạo hiệu quả không ngừng đặt ra các câu hỏi; anh/cô ta thăm dò tất cả mọi cấp độ trong tổ chức mình để có được thông tin, kiểm tra nhận thức của chính bản thân xem đã đúng đắn chưa, rồi kiểm tra lại thông tin một lần nữa. Họ nói chuyện với những người ủy thác trọng trách cho mình. Họ muốn biết điều gì đang đi đúng hướng và điều gì không. Họ giữ một tâm trí cởi mở cho sự tình cờ để tiếp cận được với những kiến thức mới mẻ mà họ cần.

Niềm tin là một yếu tố then chốt

Những nhà lãnh đạo biết cân bằng ba yếu tố: tham vọng, khả năng và sự chính trực đều hiểu được rằng: xây dựng niềm tin là mục tiêu chính yếu của họ. Để tạo dựng được niềm tin, điều đầu tiên mà một nhà lãnh đạo phải làm đó là tạo ra những giá trị, mục tiêu, tầm nhìn chung cho những người mà anh/cô ta muốn lãnh đạo. Yếu tố niềm tin là vô cùng cần thiết. Khi xây dựng niềm tin, các nhà lãnh đạo mẫu mực cũng đánh giá rất cao những ý kiến bất đồng với mình. Họ khuyến khích điều này. Họ hiểu rằng, dù cảm giác hiện thời của họ có thể là khó chịu vì bị cho là mình đã sai, thì sự khó chịu đó vẫn đáng để họ hy sinh nhằm xây dựng nên niềm tin của người khác nơi họ; và những thông tin trái chiều sẽ giúp họ đưa ra các quyết định thông minh, hợp lý hơn.

Vậy làm thế nào để các tổ chức thể chế hóa được sự trung thực, trong khi có quá nhiều các tổ chức khác đã thể chế hóa việc kìm hãm sự trung thực đó? Đây thật là một câu hỏi không hề dễ trả lời chút nào. Tính thật thà và ngay thẳng là những phương án khả thi nhất để giải quyết vấn đề này. Khi các thành viên cấp cao nói lên những suy nghĩ của họ, họ luôn khuyến khích những người đồng chức vụ và cấp dưới cũng làm điều tương tự như thế. Rất nhiều tổ chức đã hình thành được phương pháp nhằm tạo ra một sự giao tiếp trung thực – thậm chí là khuyến khích nhân viên đưa ra những lời đề nghị nặc danh, nếu thấy cần thiết.

Việc tạo nên một văn hóa trung thực trong tổ chức - mà ở đó niềm tin được đánh giá cao - là một nỗ lực phải được duy trì liên tục. Nó đòi hỏi các nhà lãnh đạo phải duy trì sự lưu ý và không ngừng đề phòng cảnh giác. Để tạo dựng niềm tin, chúng ta cần có những môi trường mà trong đó người ta cảm thấy tự do thoải mái khi nêu lên ý kiến bất đồng; nơi người ta được tưởng thưởng vì đã dám không đồng ý với số đông; nơi cải tiến và thất bại được tha thứ. Niềm tin không chỉ đến từ một kỹ năng riêng lẻ, mà nó đến từ bốn đặc tính của công việc lãnh đạo.

Trước tiên, nhà lãnh đạo phải có năng lực. Nền tảng của công việc lãnh đạo được xây dựng dựa trên niềm tin rằng: nhà lãnh đạo đó có khả năng thực hiện được công việc. Kỹ năng hoàn thành những nhiệm vụ và khả năng dẫn dắt người khác là tiêu chuẩn đầu tiên mà qua đó các nhà lãnh đạo được đánh giá. Thứ hai, phải có sự tương đẳng – người lãnh đạo phải là một người chính trực với những giá trị đi cùng hành động. Với những nhà lãnh đạo hiệu quả, điều mà họ nói cũng giống như điều mà họ làm, với cảm xúc mà họ đang có, và với tầm nhìn của họ. Thứ ba, người ta muốn có một cảm giác rằng nhân vật lãnh đạo phải có tính kiên định và đứng về phía họ. Họ muốn biết rằng giữa lúc đầu sôi lửa bỏng, nhà lãnh đạo này sẽ hỗ trợ, bảo vệ cho họ, và thông qua cho họ những cái mà họ cần để chiến thắng. Cuối cùng, nhà lãnh đạo phải là một người biết quan tâm và tin tưởng, anh/cô ta phải thực sự quan tâm đến cuộc sống của những người xung quanh. Những nhà lãnh đạo luôn biết thông cảm, và quan tâm đến ý nghĩa của tất cả những hành động và kết quả của mọi quyết định. Năng lực, tương đẳng, kiên trì và biết quan tâm – đây là những phẩm chất mà một nhà lãnh đạo phải thấm nhuần để niềm tin được từ đó mà tạo dựng.

Kho báu được chôn giấu

Một trong những đặc tính thú vị của các nhà lãnh đạo thành công đó là cách mà họ xử lý thất bại. Những nhà lãnh đạo biết nắm bắt lấy những sai lầm. Họ không sợ thất bại. Họ có thể nói về thất bại với những cụm từ như “sai sót”, một “sự vận hành không đều”, “một cú đánh trượt”,

"một khởi đầu sai", hay "một sự chệch hướng". Họ không nhắc đến từ "thất bại" vì đối với hầu hết những nhà lãnh đạo, từ này mang sắc thái bi quan và không có sức vươn lên.

Hầu hết những nhà lãnh đạo mà chúng tôi biết đều có xu hướng nhìn nhận lạc quan đối với các sai sót vì họ tin rằng: những người chưa bao giờ mắc phải sai lầm là những người chưa bao giờ thực sự cố gắng. Khi thất bại được nhìn nhận như một cái gì đó để bạn đối mặt với nó, chỉ đích danh nó ra, và dọn dẹp nó - thay vì một nguy cơ cần tránh, thì bạn có thể phòng chống được những thảm họa khủng khiếp, hoặc ít nhất là giảm thiểu hậu quả của nó. Vụ bê bối về vấn đề làm hư hỏng các thông lệ kế toán được ban hành, được công bố bởi tập đoàn trợ cấp thất bại Enron – đã gợi chúng tôi nhớ đến cái giá mà ai cũng phải trả khi tính chính trực trong vai trò lãnh đạo bị sụp đổ. Khi Sharron Watkins, kế toán viên, cố gắng cảnh báo Kenneth Lay, người khi đó đang nắm giữ chức vụ CEO của Enron, phải đề phòng những hành vi sai trái của ông ta, thì sếp của cô ấy, Andrew Fastow, CFO, đã dọa sẽ sa thải cô. Có bao nhiêu tiền trợ cấp và tiền dành dụm cả đời của những người dân lao động có thể được cứu vãn nếu các nhà quản lý của công ty này biết đối mặt với những thất bại của sự chính trực trong tổ chức của họ, xem chúng như những sai sót cần phải khắc phục, và yêu cầu nâng cao mức độ thành thật trong toàn bộ tổ chức của mình?

Một lực lượng lao động được trao quyền hành động

Những nhà lãnh đạo tài ba làm cho người khác có cảm giác rằng họ đang ở ngay tâm điểm của vấn đề. Và khi họ được đứng ở vị trí này, có nghĩa là họ đang đóng góp vào thành công của tổ chức. Khi đó, họ cảm thấy vai trò của mình quan trọng và những công việc của mình có ý nghĩa. Công việc lãnh đạo mang đến cho lực lượng lao động một ý thức đúng nghĩa về bản thân, sự quan trọng, năng lực, cộng đồng và cam kết. Jan Carlson, vị lãnh đạo huyền thoại của hãng hàng không SAS Airlines, đã miêu tả những kết quả bắt nguồn từ việc ứng dụng thực tế mô hình lãnh đạo biết trao quyền hành động như thế này:

Giải phóng ai đó khỏi sự kiểm soát nghiêm ngặt của các lời hướng dẫn, chính sách, và mệnh lệnh, và mang đến cho người đó sự tự do để nhận lấy trách nhiệm cho những ý tưởng, quyết định, và hành động của mình… là giải phóng những nguồn tài nguyên giấu kín mà rất có thể sẽ không được tiếp cận đến bởi cả cá nhân và tổ chức đó.

Những nhà lãnh đạo tạo ra các thành quả mà Carlson nói đến ở đây đã cam kết với sự cộng tác. Họ đòi hỏi mọi người phải cùng tham gia vào vai trò lãnh đạo – và cũng cùng tuân theo nữa. Những nhà lãnh đạo này mang những tài năng, quan điểm, cũng như những người ủng hộ rất đa dạng, phong phú lại với nhau để hình thành nên một tập thể thống nhất và năng động. Họ không đứng trên những người theo sau mình, mà đứng ngang hàng với họ. Họ là những nhà lãnh đạo biết lắng nghe, trao quyền hành động cho người khác, tạo dựng nên niềm tin cũng như các mối quan hệ, biết đàm phán cộng tác, và giải quyết những xung đột. Họ là những nhà lãnh đạo có khả năng đi theo và để cho người khác dẫn dắt.

Những nhà lãnh đạo như thế này có thể được tìm thấy ở bất cứ đâu. Họ tự nhiên xuất hiện ở khắp nơi. Bởi vì, không giống như những nhà quản lý xem trọng thứ bậc, bạn có thể tìm thấy họ không chỉ ở những nơi cao nhất mà còn xuất hiện xuyên suốt trong một tổ chức, ở mọi ngóc ngách. Thực ra, mỗi nhân viên trong các tổ chức được dẫn dắt bởi các nhà lãnh đạo như thế này

đều có thể phát triển khả năng để không chỉ là những thành viên của một nhóm có tinh thần trách nhiệm, biết tự quản lý bản thân mà còn trở thành những nhà lãnh đạo có thể góp phần vào công việc điều hành chung.

Sự khác biệt giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo

Xét đến bản chất và sự bất biến của thay đổi và những thách thức mà thay đổi đó mang lại, thì chìa khóa để đưa ra được những quyết định đúng đắn bắt nguồn từ việc thấu hiểu và thể hiện những phẩm chất mà các nhà lãnh đạo đòi hỏi trong một môi trường ngày càng biến đổi trên quy mô toàn cầu. Để tồn tại được trong thế kỷ 21, một thế hệ các nhà lãnh đạo mới – chứ không phải là một thế hệ các nhà quản lý mới – là vô cùng cần thiết. Sự khác biệt này rất quan trọng. Các nhà lãnh đạo chế ngự được tình huống – những tác động bên ngoài đầy hỗn loạn, nhập nhằng mà đôi khi cứ như có một âm mưu chống lại chúng ta - và chắc chắn sẽ bóp chết chúng ta nếu ta để chúng làm như vậy – trong khi các nhà quản lý lại đầu hàng trước các tình huống như thế. Những nhà lãnh đạo khám phá thực tế, chọn lấy những yếu tố thích đáng và phân tích chúng một cách cẩn thận. Trên cơ sở này, họ tạo ra những tầm nhìn, mô hình, kế hoạch và chương trình mới. Các nhà quản lý thì lấy dữ kiện thực tế từ người khác và áp dụng nó mà không cần thăm dò những thông tin sẽ dẫn dắt họ đến với các thực tế sâu sắc hơn.

Có một sự khác biệt vô cùng đáng kể – một vực sâu ngăn cách – giữa các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý. Nói một cách ngắn gọn: Một nhà quản lý giỏi làm đúng công việc. Một nhà lãnh đạo thì làm điều đúng . Làm điều đúng ở đây có nghĩa là một mục tiêu, một hướng đi, một tầm nhìn, một con đường, một ước mơ, một phạm vi cần đạt đến. Quản lý có nghĩa là hiệu suất. Còn lãnh đạo có nghĩa là hiệu quả. Quản lý là như thế nào. Lãnh đạo là cái gì và tại sao. Công việc quản lý bao gồm những hệ thống, kiểm soát, quá trình, chính sách và cấu trúc. Công việc lãnh đạo bao gồm việc tin tưởng người khác. Lãnh đạo có nghĩa là cải tiến và khởi xướng. Quản lý có nghĩa là sao chép, kiểm soát hiện trạng. Lãnh đạo là sáng tạo, thích ứng và nhanh chóng. Lãnh đạo có nghĩa là nhìn vào đường chân trời, chứ không phải chỉ nhìn vào đường đáy.

Những nhà lãnh đạo đặt nền móng cho những tầm nhìn, yêu cầu của họ đối với người khác, và sự chính trực thực tế của họ - trên những sự kiện, một đánh giá cẩn thận về sức mạnh hiện tại, và trên những xu hướng cũng như mâu thuẫn. Họ phát triển những ý nghĩa nhằm thay đổi thế cân bằng vốn có của các nguồn sức mạnh, để tầm nhìn của họ được người khác nhận thấy. Một nhà lãnh đạo là người có khả năng tạo ra

một tầm nhìn thuyết phục để đưa người ta đến với những chân trời mới, nơi tầm nhìn đó được biến đổi thành hành động. Những nhà lãnh đạo kéo người khác lại gần mình bằng cách cuốn người ta vào tầm nhìn của họ. Điều mà một nhà lãnh đạo làm là truyền cảm hứng, trao quyền hành động cho người khác. Họ kéo - thay vì đẩy.

Mô hình lãnh đạo "kéo" này có sức hấp dẫn rất mạnh mẽ và biết cách truyền năng lượng cho người khác để cùng tham gia vào một tầm nhìn hướng đến tương lai. Nó thúc đẩy người khác bằng cách giúp họ nhận biết được nhiệm vụ và mục tiêu thay vì thưởng hoặc phạt họ. Trong một bài giảng cách đây không lâu, khi Warren thảo luận
về khả năng nuôi dưỡng, chăm sóc và hấp dẫn người khác của các nhà lãnh đạo, một người phụ nữ trong số các thính giả đã nói thế này, "Tôi có một đứa con gái bị điếc, thế nên tôi đã học ngôn ngữ cử chỉ (ASL). Trong ngôn ngữ ASL, đây là cách để bạn diễn tả công việc quản lý." Cô ấy đưa tay ra như thể đang nắm một cái cương ngựa, hay đang kiềm chế một cái gì đó. Cô nói tiếp, "Còn đây là cách để thể hiện công việc lãnh đạo trong ngôn ngữ ASL." Cô ấy khoanh tay lại và đung đưa chúng như cách các bậc cha mẹ đang chăm sóc, âu yếm đứa con sơ sinh của mình. Chúng tôi không thể diễn tả sự khác biệt giữa quản lý và lãnh đạo theo một cách nào khác hay hơn cách này được. Hãy luôn ghi nhớ trong đầu hình ảnh này khi bạn bắt tay vào làm công việc của một nhà lãnh đạo.

Để đạt được thành công, các tổ chức vẫn cần cả hai: những nhà quản lý và những nhà lãnh đạo. Dù vậy, cấu trúc cũ đề cao sự kiểm soát, có tôn ti trật tự và những gì dự đoán trước được đang ngày càng nhường chỗ cho một trật tự không phân theo thứ bậc, mà trong đó tất cả những đóng góp của nhân viên đều được tôn trọng và ghi nhận, và tính sáng tạo có giá trị hơn nhiều so với lòng trung thành một cách mù quáng. Trong một tổ chức của thiên niên kỷ mới, người ta đòi hỏi một loại hình lãnh đạo khác: một nhà lãnh đạo phải là người tạo điều kiện cho người khác, chứ không phải là một người chuyên quyền; một người biết trân trọng những ý tưởng, chứ không phải là người bào chữa chúng. Tâm

nhìn, giao tiếp, cải tiến, tính chính trực, tính linh hoạt, và luôn biết dựa vào quan điểm của bản thân là những đặc tính sẽ ngày càng được đề cao nơi các nhà lãnh đạo của tương lai.

Như chúng ta có thể thấy, có một khác biệt vô cùng đáng kể giữa công việc quản lý và công việc lãnh đạo. "Quản lý" có nghĩa là "gây ra, đạt được, có trách nhiệm đối với cái gì, chỉ đạo". "Lãnh đạo" có nghĩa là "có ảnh hưởng, hướng dẫn trong đường lối và hành động." Dù mọi tổ chức đều cần có các nhà quản lý để đạt được những mục tiêu cụ thể, nhưng cũng cần có các nhà lãnh đạo để xác định được các mục tiêu cụ thể đó và tạo ra sự hỗ trợ để đạt được chúng. Không một tổ chức nào có thể vận hành trơn tru mà thiếu một trong hai vai trò này cả. Dù vậy, điều nguy hiểm là chúng ta lại hay nhầm lẫn chúng với nhau, không cung cấp được tài nguyên cho cả hai vai trò và làm giảm bớt những đóng góp tiềm năng của mỗi bên. Sự khác biệt có thể được tổng kết bằng cách nhìn nhận những hoạt động của các nhà lãnh đạo như là những hành động mang tính tầm nhìn và đưa ra quyết định – hay nói cách khác, hiệu quả – đối lại với những hành động của các nhà quản lý là tập trung vào việc làm chủ được công việc – hay nói cách khác, hiệu suất. Biểu đồ dưới đây cho bạn thấy những từ khóa phân biệt rõ ràng hơn hai chức năng này với nhau:

Sự khác nhau giữa nhà quản lý và lãnh đạo:

Nhà quản lý quản trị , nhà lãnh đạo cải tiến .

Nhà quản lý là một bản sao , nhà lãnh đạo là một bản gốc .

Nhà quản lý duy trì , nhà lãnh đạo phát triển .

Nhà quản lý chấp nhận thực te , nhà lãnh đạo khám pha nó.

Nhà quản lý tập trung vào hệ thống và cấu trúc , nhà lãnh đạo tập trung vào con người .

Nhà quản lý dựa vào việc kiểm soát , nhà lãnh đạo thì truyền cảm hứng để tạo ra niềm tin .

Nhà quản lý có một cái nhìn ngắn hạn , nhà lãnh đạo có một tầm nhìn dài hạn .

Nhà quản lý hỏi thế nào và khi nào ; nhà lãnh đạo hỏi cái gì và tại sao .

Nhà quản lý luôn nhìn vào đường đáy , nhà lãnh đạo thì nhìn vào đường chân trời .

Nhà quản lý bắt chước ; nhà lãnh đạo khởi xướng .

Nhà quản lý chấp nhận hiện trạng ; nhà lãnh đạo thách thức nó .

Nhà quản lý là một người lính gương mẫu ; nhà lãnh đạo là chính bản thân anh/cô ta .

Nhà quản lý làm đúng công việc ; nhà lãnh đạo làm điều đúng đắn .

Mang sự khác biệt về nhà – Một bài tập

Xuyên suốt quyển sách này, chúng tôi giới thiệu các hoạt động sẽ giúp bạn phát triển những kỹ năng lãnh đạo. Bài tập đầu tiên này mang đến cho bạn một cơ hội để nhìn nhận và đánh giá lại bản thân mình. Tiếp theo đây, chúng tôi mời bạn khám phá những mối quan tâm, quan điểm, và mong ước sâu sắc hơn của mình. Để bài tập này mang lại lợi ích cho bạn, chúng tôi khuyên bạn hãy cố gắng càng trung thực với bản thân mình chừng nào càng tốt chừng ấy.

Mỗi bài tập trong cuốn sách này được thiết kế để bạn hoàn tất những hoạt động được đề xuất trước đó, đồng thời nhìn nhận lại công việc lãnh đạo của riêng mình. Chúng cũng như những công cụ để bạn cộng tác với các đồng nghiệp. Có thể bạn sẽ muốn trình bày chúng như là một phần của nhóm - trong đó mỗi thành viên phải trả lời những câu hỏi và chia sẻ những câu trả lời đó với các thành viên khác, hay cả nhóm cùng bàn luận với nhau về bài tập này. Nếu bạn cùng làm bài tập này với các đồng nghiệp của mình, chúng tôi hy vọng bạn sẽ tự do lựa chọn xem câu trả lời nào mà bạn muốn chia sẻ với người khác.

Để chỉ ra những khác biệt giữa nhà quản lý và nhà lãnh đạo, chúng

tôi sẽ bắt đầu bằng cách yêu cầu bạn suy nghĩ về những đồng nghiệp đặc biệt nào đó trong cuộc đời bạn, những người cũng đóng vai trò là các nhà lãnh đạo hay các nhà quản lý. Hãy hình dung ra những nhân vật minh họa cho các yếu tố khác biệt mà chúng ta đã nêu ra ở trên. Tiếp theo, chúng tôi yêu cầu bạn phải tự đánh giá bản thân mình, và sau đó thiết kế một lịch làm việc để cải thiện, nâng cao bản thân dựa trên cơ sở những khác biệt đó. Khi bạn tiếp thu được những khác biệt giữa hai vai trò này, bạn sẽ có thể lập ra kế hoạch để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn.

Khác biệt giữa các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý mà chúng tôi đã nói đến ở trên chỉ mang tính khái niệm. Sẽ khó có thể áp dụng chúng vào cuộc sống của bạn mà không có các ví dụ thực tế. Nhằm hình dung một cách rõ ràng hơn sự khác nhau giữa công việc quản lý và công việc lãnh đạo, hãy dùng những khoảng trống dưới đây để điền tên những người mà bạn biết đang nắm giữ các vai trò này. Hãy xem xét lại tổ chức, cơ quan, trường học, hay nhóm của chính bạn để tìm ra những cái tên mà bạn cần. Nếu bạn là một sinh viên và chưa từng làm việc trong một tổ chức nào cả, hãy xem xét trường học, nhóm, cộng đồng dân cư, và gia đình mình để tìm ra những cái tên phù hợp.

1. Hãy bắt đầu với việc hoàn thành hai danh sách sau đây. Ở danh sách đầu tiên, hãy ghi tên và chức vị của những nhà lãnh đạo mà bạn biết, và ở danh sách thứ hai, hãy liệt kê ra tên các nhà quản lý.

Những ví dụ về các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý

CÁC NHÀ LÃNH ĐẠO

Tên	Chức vị
1.	
2.	
3.	
4.	

5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

CÁC NHÀ QUẢN LÝ

Tên Chức vị

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

2. Hãy xem lại bản danh sách những nhà lãnh đạo và những nhà quản lý của bạn, liệu bạn có tìm thấy những khác biệt khác mà chúng tôi không nhắc đến trong Biểu đồ những khác biệt ở trên không? Nếu bạn tìm thấy những khác biệt khác, hãy bổ sung nó vào Biểu đồ những khác biệt. Hãy mở rộng danh sách này với những tính chất khác của các nhà quản lý và lãnh đạo dựa trên trải nghiệm của chính bạn với những người mà bạn biết.

3. Bây giờ hãy đặt mình vào bức tranh này bằng cách bổ sung tên bạn vào cột thích hợp với bản thân bạn, lãnh đạo hay quản lý.

4. Dùng khoảng trống dưới đây để suy nghĩ và trả lời các câu hỏi được đưa ra về trải nghiệm của bạn đối với những người được liệt kê trong hai danh sách trên:

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Xác định một nhà lãnh đạo dễ hơn hay xác định một nhà quản lý

dễ hơn? Tại sao?

....

B. Số lượng người ở hai loại có bằng nhau không? Nếu không thì bên nào nhiều hơn, và tại sao?

....

C. Tổ chức hay nhóm của bạn có xu hướng hỗ trợ sự phát triển của các nhà quản lý hay các nhà lãnh đạo tới một mức độ sâu rộng hơn không? Tại sao?

....

D. Nếu một chuỗi cách cư xử được hỗ trợ nhiều hơn cái kia, hãy miêu tả cách mà nó được khuyến khích.

....

E. Bạn ghi tên mình vào danh sách nào? Tại sao?

....

F. Nếu bạn có bổ sung thêm những điểm khác biệt, thì những cái tên khác có xuất hiện trong đầu bạn không? Nếu có, hãy bổ sung chúng vào bản danh sách của bạn.

Chúng tôi cho rằng sự sáng suốt của một tập thể là vượt trội hơn trí thông minh của bất cứ một cá nhân nào, nên chúng tôi khuyên bạn hãy cùng bàn luận theo từng nhóm nhỏ, nhằm mang đến cho các bạn một cơ hội kiểm tra lại quan điểm của mình so với những đồng nghiệp khác. Việc cho đi và nhận lại này sẽ cho phép bạn gạn lọc lại những ý tưởng của mình và học hỏi từ các ý tưởng khác nhau trong tổ chức mình.

Học theo nhóm

Nhằm mở rộng những quan sát của bạn về các nhà lãnh đạo và quản lý mà bạn biết, hãy tìm một đối tác hay một nhóm nhỏ những người mà bạn có thể cùng chia sẻ các quan điểm của mình. Chúng tôi hiểu rằng bạn không dễ tìm một nhóm nhỏ như vậy. Bạn có thể đang đọc quyển

sách này một mình hay dùng nó trong một lớp học lớn và không có khả năng chia lớp thành những nhóm nhỏ. Nếu thế, hãy tự mình lập ra một nhóm học tập bao gồm bạn bè, bạn đời, người có ý nghĩa đặc biệt đối với bạn, hay những người bạn cùng lớp không cùng đọc quyển sách này nhưng sẵn lòng thảo luận về những câu hỏi trong sách với bạn.

Xuyên suốt cuốn sách này, bạn sẽ được yêu cầu làm việc theo nhóm trong các bài tập được đưa ra. Có thể bạn sẽ muốn hình thành một nhóm mà từ đó bạn có thể làm việc cùng trong tất cả những hoạt động tiếp theo của cuốn sách. Nếu bạn không có điều kiện làm điều này, hãy mời bạn bè hay đồng nghiệp tham gia cùng trong những bài tập mà bạn thấy hấp dẫn nhất, cũng như những bài tập nào bạn muốn nhận được các phản hồi của người khác.

A. Để bắt đầu, hãy trình bày Biểu đồ những khác biệt của bạn cho các thành viên khác trong nhóm của bạn xem. Hãy đi đến một sự đồng lòng nhất trí về những điểm khác biệt mà các bạn cho là quan trọng nhất. Nếu các bạn có những ý kiến khác nhau, hãy thảo luận về chúng một cách kỹ lưỡng cho đến khi nào các bạn tìm được tiếng nói chung.

B. Nếu có vài nhóm nhỏ đang cùng thảo luận về Biểu đồ những khác biệt, hãy chia sẻ biểu đồ mà nhóm bạn đã chuẩn bị với các nhóm khác và xem liệu các bạn có thể tạo ra được một danh sách thống nhất, đã được chỉnh sửa cẩn thận và thể hiện suy nghĩ của tất cả các nhóm hay không.

C. Bây giờ, các bạn có thể thảo luận về những cái tên mà mỗi người đã ghi vào cột lãnh đạo hay quản lý. Hãy đề nghị từng người chia sẻ danh sách của họ theo vòng tròn. Những danh sách này khác nhau như thế nào? Hãy thảo luận về những điểm giống nhau và khác nhau về quan điểm trong nội bộ nhóm mình.

D. Giải thích xem bạn đặt tên mình vào nhóm nào và tại sao lại như thế. Hãy đề nghị cả nhóm đóng góp ý kiến phản hồi cho bạn. Họ có xếp

bạn vào cùng loại mà bạn đã tự ghi tên mình vào hay không? Cả nhóm nên đóng góp ý kiến phản hồi cho từng người, dù quan điểm cá nhân của anh ta có thế nào đi nữa.

E. Và cuối cùng, hãy thảo luận về những cái tên khác trong danh sách và đi đến một thống nhất về tính chất của các nhà quản lý và các nhà lãnh đạo trong tổ chức của các bạn. Các bạn có thể tư duy để tìm ra giải pháp tăng số lượng những nhà lãnh đạo trong tổ chức của mình lên.

Đánh giá những kỹ năng lãnh đạo của bạn – Một bài tập

Từ bài tập trước, giờ đây bạn đã có một bức phác thảo về những nhà lãnh đạo và quản lý trong tổ chức hay nhóm của mình. Bạn cảm thấy thế nào về quan điểm của bản thân và những người khác về vai trò của mình? Bạn có nhận được phản hồi bất thường nào từ nhóm của mình không? Bạn có thấy những phương thức khác nhau nào mà qua đó tổ chức của bạn hỗ trợ hay giới hạn sự phát triển lãnh đạo không?

Để giúp bạn hiểu rõ hơn khác biệt giữa công việc lãnh đạo và công việc quản lý, chúng tôi mời bạn tham gia vào một hoạt động cho phép bạn đánh giá xem mình phù hợp với vị trí nào giữa vai trò lãnh đạo và vai trò quản lý. Bản thống kê trong Bảng số 1 thông qua bốn điểm tập trung về tính chất, chức năng, triết lý hoạt động và định hướng của các nhà lãnh đạo và các nhà quản lý.

Ở bên trái bảng là những tính chất mà chúng ta thường gắn kèm với công việc quản lý, và bên phải là những tính chất đặc trưng của công việc lãnh đạo. Ở giữa là một dãy số từ 1 đến 5, với nó bạn có thể đánh giá bản thân mình trên từng tính chất. Trong dãy số này, hãy khoanh tròn số thể hiện đúng nhất vị trí của bạn trên phạm vi giữa lãnh đạo và quản lý. Ví dụ, nếu bạn luôn tìm kiếm những hoàn cảnh vững chắc và đảm bảo thành công hơn là những hoàn cảnh luôn thay đổi, không chắc chắn, và sự phát triển, bạn sẽ khoanh tròn số 1 hoặc số 2 cho tính chất đầu tiên, tùy thuộc vào việc bạn thường xuyên tìm kiếm những hoàn

cảnh nào hơn. Nếu bạn không nghiêng hẳn về một bên nào cả, hãy khoanh tròn số 3. Dù vậy, nếu bạn có xu hướng thay đổi, không chắc chắn, và phát triển nhiều hơn, thì bạn sẽ khoanh tròn số 4 hay số 5. Hãy suy nghĩ xem bạn thường xuyên làm việc như thế nào và khoanh tròn con số gần với những suy nghĩ và cách cư xử của bạn nhất. Nếu bạn đang cố gắng thấu suốt được những xu hướng của mình, thì chẳng có câu trả lời nào đúng hay sai cả, chỉ có những câu trả lời chân thành mà thôi. Bảng thống kê này mang đến cho bạn một đánh giá bước đầu về các kỹ năng lãnh đạo của bạn. Chúng tôi đề nghị bạn nên dùng nó như là một tài liệu tham chiếu trong suốt quyển sách bài tập này và tham khảo nó xuyên suốt những bài tập sắp tới. Khi bạn hình thành những kỹ năng mới và thử những cách hành xử mới, hình ảnh của bạn về bản thân mình có thể sẽ thay đổi. Bạn có thể tham khảo trở lại bảng thống kê này và dùng nó như một công cụ để đánh giá sự phát triển của bạn.

Giờ đây, khi bạn đã hoàn thành xong bảng thống kê này, chúng tôi khuyên bạn nên xem lại những câu trả lời của mình. Hãy chú ý đến những phần mà bạn có xu hướng thích công việc quản lý hơn là công việc lãnh đạo. Tính cách và triết lý sống của bạn có xu hướng nghiêng về hướng lãnh đạo hơn, trong khi các nhiệm vụ và khuynh hướng kết quả lại nghiêng về hướng quản lý hay không? Bạn có nhận thấy bất cứ khuôn mẫu nào trong các câu trả lời của mình hay không?

Bạn có thể chia sẻ đánh giá của mình với một người hiểu bạn và vai trò của bạn trong công việc hiện thời. Hãy hỏi những cộng sự của mình để nhận được phản hồi về quan điểm của bạn đối với bản thân. Quan điểm của anh ta có giống với quan điểm của bạn không? Nếu khác thì khác như thế nào?

Thực hiện Chương trình làm việc lãnh đạo cá nhân – Một bài tập

Khi bạn đã hoàn tất phần đánh giá này, hãy xem bạn có khoanh tròn số 3 hay một số nhỏ hơn ở bất cứ mục nào không. Nếu có, thì đó là khía cạnh mà bạn hành xử giống với một nhà quản lý hơn là một nhà lãnh đạo. Để thể hiện bản thân mình một cách đầy đủ hơn như một nhà lãnh đạo, chúng tôi khuyên bạn nên lập ra một chương trình làm việc cá nhân như một bảng hướng dẫn nhằm biến đổi bản thân. Biểu đồ sau đây sẽ giúp bạn tạo ra Chương trình làm việc Lãnh đạo cá nhân của mình. Hãy dùng những dữ liệu mà bạn đã thống kê trước đó như một nền tảng, liệt kê ra những cách cư xử mà bạn muốn thay đổi trong những chỗ trống ở cột đầu tiên dưới đây.

Hãy chia sẻ chương trình làm việc của mình với đồng nghiệp và bạn bè, đồng thời đừng quên yêu cầu họ đóng góp ý kiến. Liệu họ có thể giúp đỡ bạn trong việc thay đổi cách cư xử của bản thân hay không? Nếu họ đã hoàn thành xong biểu đồ của họ, hãy so sánh kết quả của họ với kết quả của bạn và góp ý cho họ. Có những chỗ giống nhau trong chương trình làm việc của các đồng nghiệp bạn hay không? Nếu bạn tìm thấy nhiều điểm chung, bạn

có thể nhận thấy những xu hướng và mong đợi trong tổ chức mình đối với việc tăng cường thêm những cách cư xử nhất định nào đó và kìm hãm những cách cư xử khác. Hãy chú ý đến những điểm giống nhau và khác nhau trong phần phân tích về những rào cản và sự hỗ trợ. Những quan điểm giống nhau về các rào cản mà đồng nghiệp của bạn đưa ra có thể cho thấy một khuôn mẫu trong văn hóa của tổ chức đã giới hạn việc phát triển hay áp dụng vai trò lãnh đạo.

Có rất nhiều lý do vì sao bạn xác định bản thân mình giống một nhà quản lý hơn là một nhà lãnh đạo. Những lý do này có thể trở thành các rào cản trong việc phát triển tiềm năng lãnh đạo nơi bạn. Hãy liệt kê chúng ra trong chương trình làm việc của mình như là những rào cản cùng với các vấn đề khác đã cản trở việc bạn nổi lên như một nhà lãnh đạo. Chúng tôi sẽ nói thêm về những chiến lược vượt qua khó khăn này trong các chương sắp tới. Bây giờ, hãy ghi chúng lại và sau đó viết ra những yếu tố hỗ trợ có thể giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn. Chúng tôi đã cung cấp một ví dụ cách hoàn thành bài tập về Chương trình làm việc Lãnh đạo cá nhân ở bên dưới. Chương trình làm việc mà bạn tạo ra ở đây có thể đóng vai trò như một nền móng cho những gì bạn muốn đạt được và có thể giúp bạn hoàn thành tốt hơn các bài tập khác.

Chương trình làm việc lãnh đạo cá nhân

1.

....

2 .

....

3.

....

4.

....

5.

....

6.

....

7.

....

8.

....

9.

....

10.

....

Trong chương tiếp theo, để giúp bạn nâng cao cách cư xử như một nhà lãnh đạo, chúng tôi sẽ giúp bạn khám phá ra những công cụ hiệu quả để biến chuyển bản thân mình thành một nhà lãnh đạo. Với những công cụ này, bạn sẽ có thể xác định được những rào cản và tìm kiếm các yếu tố hỗ trợ mà bạn cần để thay đổi cách cư xử của mình nhằm trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

2

Tìm hiểu lại bản thân để trở thành nhà lãnh đạo

Người cai trị tuyệt vời nhất - đối với thần dân của ông ta - là một hình hài không rõ ràng.

Tiếp đến là người cai trị được thần dân yêu mến và tung hô;

Sau đó là người cai trị được thần dân kính sợ;

Cuối cùng là người bị thần dân coi thường;

Vì luôn cân nhắc kỹ, nên người cai trị giỏi nhất không phát ngôn một cách khinh suất.

Khi nhiệm vụ của ông ta được hoàn tất, và những việc làm của ông ta đều đã xong

Thì hết thảy thần dân của ông ta sẽ nói rằng, “Điều này xảy đến với chúng ta một cách tự nhiên.”

Lão Tử , Tao Te Ching.

Chúng tôi tin rằng mỗi người chúng ta, với tư cách cá nhân và trong quan hệ cộng tác với người khác, đều có thể biến mình thành những nhà lãnh đạo.

Vì những nhà lãnh đạo luôn là bản gốc, không bao giờ sao chép, nên các phương pháp học hỏi của họ là vô cùng đa dạng. Mỗi người phải tự tìm ra cách để thể hiện các phẩm chất lãnh đạo của anh/cô ta. Do đó, không một khóa học đơn lẻ nào có thể đáp ứng được nhu cầu của tất cả các nhà lãnh đạo. Quyển sách bài tập này mang đến cho bạn nhiều con đường cùng dẫn đến cái đích cuối cùng là: nhận thức được bản thân một cách rõ ràng. Những điểm khởi đầu khác nhau đều được tôn trọng và có giá trị như nhau. Những cách học khác nhau đều được khuyến khích. Những câu hỏi khác nhau đều được xem xét cẩn thận.

Trong quá trình nghiên cứu để lấy tư liệu cho một cuốn sách mới về vấn đề lãnh đạo có tên gọi là Những người lập dị và những người già: Kỷ nguyên, Những giá trị và những khoảnh khắc quyết định đã hình thành nên các nhà lãnh đạo như thế nào , Warren và đồng tác giả Robert Thomas, đã từng phỏng vấn ngài John Gardner quá cố. Là nhân vật thuộc đảng Cộng hòa duy nhất trong nội các của Lyndon Johnson (ông là nhân vật đứng đầu của tổ chức được gọi là Bộ Sức khỏe, Giáo dục và Hạnh phúc gia đình), Gardner là một người ít nói, thậm chí còn rụt rè nữa là khác. Nhưng ông là người đã góp phần hình thành nên những tổ chức cải tiến và lâu bền cho lợi ích cộng đồng như Common Cause. Gardner bộc bạch: dù rất ngạc nhiên, nhưng ông đã phát hiện ra trong giai đoạn Thế chiến II ông là một nhà lãnh đạo có tài năng thiên phú. Ông chưa bao giờ có suy nghĩ như thế về bản thân mình, nhưng khi tình cờ được các quan chức chính phủ cấp cao ủy thác vai trò này, ông đã lao vào nó. Gardner giải thích - một cách rõ ràng đến bất thường - cái cách mà tài năng và vai trò đôi khi cùng hội tụ về một nơi để tạo ra những

điều vĩ đại. Tài năng lãnh đạo của ông được kiểm chứng gần như ngay lập tức, vì như ông lý luận, "một vài phẩm chất đã có sẵn ở đó để chờ cuộc sống khai phá chúng ra khỏi con người tôi."

Có rất, rất nhiều người sở hữu các phẩm chất cần thiết để lãnh đạo, nhưng lại chẳng bao giờ trở thành những nhà lãnh đạo được, vì cuộc sống không đặt lên vai họ những vai trò có thể giúp họ khám phá ra được sự vĩ đại trong con người mình. Mục đích của chúng tôi là tạo cơ hội cho bạn khám phá ra những phẩm chất lãnh đạo bẩm sinh của mình, nhằm tạo điều kiện thuận lợi hơn để cuộc sống giúp bạn thể hiện ra được những điều vĩ đại của bản thân.

Không may thay, hầu hết các chương trình phát triển tố chất lãnh đạo đều chỉ tập trung vào những kỹ năng đơn giản – và dù cho những kỹ năng này rất hữu ích, thì chúng vẫn là không đủ. Trong khi sự phổ biến hiện thời của các khóa học đào tạo lãnh đạo cấp tốc là một dấu hiệu cho thấy nhu cầu bức thiết của xã hội đối với các nhà lãnh đạo hiệu quả, thì những khóa học này chỉ mang đến một sự thúc đẩy mang tính "giải pháp tình thế" đầy lộn xộn về cái cấu thành nên vai trò lãnh đạo.

Có vài người tuyên bố rằng sự lãnh đạo tự nhiên bắt nguồn từ quyền lực. Với những người khác thì nó chỉ bắt nguồn từ cơ chế của nhận thức thấu đáo về bản chất của các tổ chức. Vài người khác thì cho rằng những nhà lãnh đạo được sinh ra, cũng có những người lại quan niệm các nhà lãnh đạo có thể được tạo ra và, theo triết lý về vị giám đốc một phút và lò vi sóng, họ có thể được tạo ra để nổi bật lên ngay lập tức. Ông hay Bà Trung Bình tạt qua, và một ngài McLeader khác lại xuất hiện chỉ trong vòng sáu mươi giây.

Trong quyển sách này, chúng tôi giới thiệu một con đường khác để hình thành nên vai trò lãnh đạo – một con đường rất quanh co khúc khuỷu và khó đi. Việc phát triển một cá nhân thành một nhà lãnh đạo là một quá trình diễn ra từ ngày này qua ngày khác, kéo dài đến suốt đời - được xây dựng trên cơ sở không ngừng kiểm tra bản thân, xem xét nội tâm, và tìm kiếm tâm hồn một cách chân thành. Khi chúng ta theo đuổi mục tiêu trở thành một nhà lãnh đạo, chúng ta học hỏi từ những thất bại, nhận biết được những lựa chọn sai lầm, và thay đổi khi cần thiết. Nó là một quá trình không rõ ràng, được bắt đầu và kết thúc với một cá nhân nào đó. Việc trở thành một nhà lãnh đạo là một quá trình khám phá bản thân, dựa trên việc tưởng tượng và thể hiện con người đích thực của bạn. Ý nghĩa của từ "Sống thực với lòng mình" (authentic) có nghĩa là làm "tác giả" (author) của chính mình (hai từ này đều xuất phát từ tiếng Hy Lạp), khám phá những nguồn năng lượng và mong muốn bẩm sinh, và tìm ra cách riêng của mình để dựa trên đó mà hành động. Khi bạn đã làm được điều này, bạn không chỉ đơn giản là tồn tại theo một hình ảnh được ấn định bởi nền văn hóa, truyền thống gia đình, hay một quyền lực nào đó bên ngoài. Là tác giả của cuộc đời mình cũng có nghĩa là bạn đã duy trì thỏa thuận với lời hứa của chính bạn.

Con người thật của bạn

Chúng ta hãy bắt đầu với một giả thuyết rằng các nhà lãnh đạo là những người có khả năng bộc lộ bản thân họ một cách trọn vẹn nhất. Bằng cách này, chúng tôi có ý nói rằng họ hiểu được bản thân họ là ai, điểm mạnh của họ là gì (và sử dụng chúng như thế nào), và điểm yếu của họ là gì (cũng như bù đắp chúng ra sao). Tính chất đặc trưng chủ yếu của họ là dám sống thực với

chính mình .

Tất cả chúng ta đều bị thu hút về phía những nhà lãnh đạo đáng tin cậy như vậy. Chúng ta khâm phục họ, dựa vào họ, và tự hỏi rằng phẩm chất bí ẩn nào đã hấp dẫn chúng ta đến với họ. Vậy mà bí quyết của họ lại đơn giản vô cùng: họ nhận thức rất rõ ràng về chính bản thân họ. Để trở thành những nhà lãnh đạo trong đời sống công việc, mỗi người chúng ta cần phải phát triển khả năng sống thực với chính mình. Chỉ khi chúng ta nhận thức được bản thân mình và hành động một cách chính trực, thì chúng ta mới có thể bắt đầu đòi hỏi điều đó nơi người khác. Những nhà lãnh đạo đáng tin cậy biết rõ họ muốn gì, tại sao họ lại muốn điều đó, và làm sao để truyền đạt điều mà họ muốn đến với những người khác để có được sự cộng tác và hỗ trợ của những người này, nhằm đạt được mục tiêu đã đề ra.

Khi bạn nâng cao được nhận thức về bản thân, bạn có thể làm giàu thêm những suy nghĩ của mình bằng các tấm gương về cuộc đời của người khác. Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ mượn các câu chuyện về những nhà lãnh đạo trong một cuốn sách của Warren có nhan đề Để trở thành một nhà lãnh đạo . Những lời bình luận, chú giải của họ rất đáng suy nghĩ - chúng rõ ràng, và rất có giá trị đối với chúng ta. Những nhà lãnh đạo này là những con người hoàn toàn bình thường. Họ làm việc trong những lĩnh vực mà qua đó tương lai được định hình. Dù họ có đa dạng thế nào về nền tảng, tuổi tác, nghề nghiệp, và những thành quả mà họ đạt được, thì họ đều gặp nhau ở hai điểm cơ bản.

Trước hết, họ đồng ý rằng những khả năng lãnh đạo của họ là được hình thành và phát triển, chứ không phải sinh ra là đã có. Và những khả năng này được tạo dựng bởi bản thân họ cũng như những nguồn sức mạnh bên ngoài theo một tỉ lệ tương đương nhau. Thứ hai, từng cá nhân mà chúng tôi giới thiệu với các bạn đều là những người không ngừng trưởng thành và phát triển trong suốt cuộc đời. Chúng tôi sẽ chia sẻ với bạn những câu chuyện về các nhà lãnh đạo nổi lên từ nhiều giai đoạn khác nhau trong cuộc sống, vài người đã thành công từ thời trẻ và cũng có người thể hiện được điều này trong những năm tháng sau đó. Rất nhiều tấm gương lãnh đạo nổi tiếng đã thể hiện bản thân họ một cách trọn vẹn hơn trong nửa sau của cuộc đời. Những người như George Bernard Shaw, Margaret Mead, Charles Darwin, Eleanor Roosevelt, Nelson Mandela, Mohandas Gandhi, Golda Meier, Jean Piaget, và Martha Graham là vài ví dụ sẽ lập tức xuất hiện trong tâm trí chúng ta về những nhà lãnh đạo mà tài năng nảy nở trong giai đoạn sau của cuộc đời họ.

Thông điệp mà chúng tôi muốn gởi đến bạn đó là: chẳng bao giờ là quá muộn để bắt đầu một cái gì đó. Dù bạn đang ở giai đoạn nào trong cuộc đời mình, bây giờ cũng chính là lúc để bắt đầu biến đổi bản thân mình. Một điều gì đó đã dẫn dắt bạn đến với cuốn sách này. Nó có thể là một cảm giác nội tại, đóng vai trò như một nhận thức mà bạn đã góp phần tạo dựng nên, cả cho bản thân bạn và cho những người khác. Chúng tôi vui mừng được làm việc cùng với bạn, và chúc bạn gặt hái được những kết quả như mong muốn.

Tiếng nói bên trong bạn

Dù mọi người đều có thể phát triển những kỹ năng lãnh đạo, nhưng không phải ai cũng chọn con đường trở thành một nhà lãnh đạo, đặc biệt là trong những giai đoạn phức tạp, đôi lúc còn tương phản nhau của cuộc đời chúng ta. Dù vậy, mỗi người ở bất cứ lứa tuổi nào và trong bất cứ

hoàn cảnh nào, đều có thể thay đổi bản thân mình để trở thành một nhà lãnh đạo.

Trước hết, hãy dùng cuốn sách này như một cuốn bài tập của bạn. Hãy viết tên của bạn lên đó, ghi những suy nghĩ và hành động của bạn lên các biểu đồ, chú thích ở phần lề sách, dùng nó để ghi chép lại hành trình khám phá bản thân của bạn. Hãy dành thời gian suy nghĩ về những bài tập hỗ trợ bạn trong việc nhìn nhận lại những mục tiêu và cách mà bạn muốn thể hiện bản thân mình ra với thế giới này.

Thứ hai, hãy thực hiện một quá trình nội tâm (introspective process), đòi hỏi bạn phải vô cùng trung thực, cả với bản thân cũng như với những người khác. Một trong những nhà lãnh đạo thấu hiểu được quá trình này là tác giả kiêm nhà sản xuất truyền hình Norman Lear. Ông đã miêu tả sự khởi đầu của mình như thế này: “Đầu tiên và trước hết, hãy tìm hiểu xem bạn là người như thế nào, và hãy sống đúng như thế. Hãy là con người thật của chính mình, đừng đánh mất điều đó… Rất khó để sống đúng như chính mình, vì đây dường như không phải là điều mà mọi người đều muốn.” Nhưng, như Lear đã chứng minh cho chúng ta thấy, đó là cách duy nhất để thực sự cất cánh bay cao.

Để hỗ trợ cho quá trình cất cánh ban đầu của bạn, hãy bắt đầu một cuộc đối thoại nội tại với bản thân mình, xác định được tiếng nói bên trong con người bạn, và học cách thể hiện bản thân như một nhà lãnh đạo. Trong quá trình học hỏi từ những trải nghiệm cá nhân, thì một điều cũng không kém phần quan trọng là lắng nghe và học hỏi từ những người ngang hàng, từ bạn đồng nghiệp, và từ bạn bè – nhưng không đánh mất con người thật của mình.

Quá trình phát triển của các nhà lãnh đạo bắt đầu và sau đó kết thúc với chính bạn, người duy nhất có thể chạm tới những chỗ sâu xa nhất trong nội tâm của bạn, người có thể duy trì mong muốn đạt được những thành quả của bạn, và là người có thể bắt bản thân bạn cam kết với một mục tiêu, giá trị, hay tầm nhìn cao đẹp nào đó có tầm quan trọng lớn hơn sự thăng tiến của bản thân bạn nhiều. Norman Lear đã miêu tả bốn bước mà ông đã thực hiện để phát triển bản thân mình như một nhà lãnh đạo. Đó là: thể hiện được bản thân mình, lắng nghe tiếng nói bên trong con người mình, học hỏi từ những người thầy đúng đắn, và cống hiến hết sức cho một tầm nhìn sáng suốt.

Ông tiếp tục về việc mình đã bị ảnh hưởng rất mạnh mẽ như thế nào bởi bài tiểu luận của Ralph Waldo Emerson có nhan đề “Sự tự lập” hồi còn học phổ thông:

Emerson nói về việc lắng nghe tiếng nói bên trong và duy trì hành động lắng nghe này, chống lại tất cả những giọng nói đối lập khác. Tôi không nhận thức được khi bắt đầu hiểu rằng có một cái gì đó rất thiêng liêng về tiếng nói bên trong đó… Duy trì hành động này – điều mà tôi phải thú nhận là không phải lúc nào tôi cũng làm được – là điều thuần khiết nhất, chân thực nhất mà chúng ta có thể làm được trong cuộc đời mình. Và khi chúng ta từ bỏ những suy nghĩ và quan điểm của mình, rồi thì chúng cũng sẽ lại quay về với chúng ta từ miệng của những người khác. Chúng quay lại với một vẻ uy nghiêm xa lạ… Khi tôi làm việc hiệu quả nhất, cũng chính là lúc tôi lắng nghe giọng nói bên trong đó.

Quá trình khám phá lại bản thân như một nhà lãnh đạo được bắt đầu với trọng tâm từ bên trong (internal focus). Dù bạn có nhận ra nó hay không, thì bạn cũng đã có khả năng, kiến thức, và trải nghiệm để trở thành một nhà lãnh đạo rồi. Tất cả những gì bạn cần làm là nhận thức

được những khả năng và sự sáng suốt của mình, rồi luyện tập những cách cư xử hiệu quả mà có thể bộc lộ được tài năng lãnh đạo tự nhiên của bạn.

Chúng ta bắt đầu quá trình này với sự suy ngẫm, không chỉ suy ngẫm về những ý tưởng không thôi mà còn về những cảm xúc nữa. Khi bạn suy ngẫm lại chúng, bạn có thể khám phá ra những tình cảm chân thực của mình và những sức mạnh đã ảnh hưởng đến chúng. Việc suy ngẫm lại những cảm giác của mình cho phép bạn khám phá ra rằng: rất nhiều những khuôn mẫu cư xử của bạn là kết quả của không chỉ cách bạn nghĩ thế nào và bạn nghĩ gì trong đầu, mà còn là cách bạn cảm giác thế nào và bạn cảm giác thấy điều gì. Bằng cách suy ngẫm lại quá khứ và quan sát bản thân mình trong hiện tại, bạn sẽ có thể bắt đầu nhận thấy cách mà các quyết định của bạn được đưa ra, như là kết quả của những hoàn cảnh trong cuộc sống đã hình thành nên thái độ, lập trường của bạn đối với vai trò lãnh đạo.

Sau đây là vài cách mà bạn có thể suy ngẫm về những ý tưởng và cảm xúc của mình: bạn có thể nhớ lại quãng thời gian trước đây; mơ ước; hãy để cho tiềm thức của bạn tưởng tượng; viết nhật ký; bàn luận một vấn đề nào đó với một người mà bạn tin tưởng; nhìn nhận bản thân với con mắt thứ ba của bạn; và lắng nghe hay trình bày bản thân bạn theo một cách khác.

Việc suy ngẫm có thể đưa bạn tới tâm điểm của điều mà bạn cần làm để trở thành một nhà lãnh đạo tốt hơn. Thông thường, sau khi suy ngẫm, ý nghĩa của quá khứ hiển hiện ra trước mắt bạn và bạn khám phá ra ảnh hưởng của những trải nghiệm chưa được hoàn tất. Bằng cách kết thúc một vấn đề đã bắt đầu từ trong quá khứ, bạn biến đổi ý tưởng của bạn về bản thân mình như một nhà lãnh đạo và cho phép bản thân thể hiện những kỹ năng lãnh đạo theo các phương pháp mới.

Xuyên suốt quyển sách này, chúng tôi đặt ra những câu hỏi giới thiệu quá trình suy ngẫm và quan sát bản thân. Bạn cũng có thể muốn chia sẻ kết quả những suy ngẫm của mình với người khác để đào sâu hơn quá trình này và ý thức rõ ràng hơn về những ý định của bạn. Chúng tôi cũng đề xuất ra những hành động mà bạn có thể sẽ cần phải thực hiện nhằm xem xét lại khuôn mẫu (patterns) suy nghĩ, cảm xúc và cách cư xử của mình. Khi bạn thực hiện những hoạt động được giới thiệu ra ở đây, bạn sẽ có thể khám phá ra những câu hỏi khác để theo đuổi. Có thể bạn sẽ muốn đi theo một hướng khác so với hướng mà chúng tôi đã đề cập. Chúng tôi hy vọng rằng bạn sẽ đi theo tiếng nói của con tim mình. Đây mới chỉ là một sự khởi đầu. Nói cho cùng, việc trở thành một nhà lãnh đạo là một quá trình biến đổi mang tính cá nhân. Việc suy ngẫm sẽ cung cấp một cách để tiếp tục đi trên con đường này và đến được đích, một khi bạn đã bắt đầu.

Những giá trị cá nhân của các nhà lãnh đạo hiệu quả – Một bài tập

Cái mà chúng ta trân trọng, bảo vệ, và cam kết mang đến những nguyên tắc có ý nghĩa hướng dẫn cho mọi thứ mà chúng ta suy nghĩ và thực hiện như một nhà lãnh đạo. Trong hoạt động dưới đây, chúng tôi yêu cầu bạn suy ngẫm lại những giá trị của mình và tập trung vào điều quan trọng đối với bạn. Việc xác định được những giá trị cá nhân sẽ

giúp bạn xác định được những mục tiêu của bản thân, và bắt tay vào việc biến chúng thành sự thực.

Mục tiêu của chúng ta luôn bắt nguồn từ những gì mà chúng ta trân trọng. Các giá trị này thúc đẩy chúng ta đạt được những thành quả mà qua đó bộc lộ điều thực sự quan trọng đối với bản thân chúng ta. Các mục tiêu là kết quả cuối cùng. Tất cả chúng ta đều ý thức được mỗi khi đạt được một mục tiêu nào đó. Nó là một thành quả thực sự. Bạn có thể xác định rõ những mục tiêu của mình bằng cách hình dung ra bản thân mình trong một, hai, hay ba năm nữa, xem bạn muốn đạt được những thành quả nào trong các cột mốc thời gian đó.

Chúng tôi xác định được năm giá trị - được gìn giữ bởi rất nhiều những nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã có dịp tương tác cùng. Những giá trị này được thể hiện qua các hành động, lời cam kết, và những thành quả cụ thể, xác thực của những nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã phỏng vấn. Chúng tôi ý thức được rằng có những giá trị khác mà chúng tôi đã bổ sung vào, và chúng tôi khuyến khích bạn bổ sung thêm những giá trị mà bạn trân trọng. Những nhà lãnh đạo mà chúng tôi đã xác định được đều xem trọng các giá trị này. Họ tin vào giá trị của việc giao tiếp rõ ràng, những thực tiễn hợp đạo lý, đa dạng hóa lực lượng lao động, không ngừng công nhận, và trao quyền hành động cho những người cùng tham gia.

Khi xem xét những giá trị này, bạn có thể có một cảm nhận mạnh mẽ đối với vài giá trị nhất định nào đó, và ít quan tâm hơn đến những giá trị khác. Mục đích của bài tập này là giúp bạn nhận thức và làm chủ được những giá trị mà bạn xem trọng. Sau đây là các bước trong bài tập mà qua đó bạn sẽ xác định được những giá trị của mình và những mục tiêu bắt nguồn từ chúng một cách tự nhiên:

1. Chắc hẳn bạn còn nhớ rằng trong chương đầu tiên, bạn đã tạo ra một chương trình làm việc bản thân, trong đó bao gồm những đặc tính, chức năng, quan điểm triết lý và cách cư xử giúp bạn phát triển mình thành một nhà lãnh đạo từ xuất phát điểm là một nhà quản lý. Hãy bắt

đầu bài tập dưới đây bằng cách quay trở về với Chương trình làm việc Lãnh đạo cá nhân của bạn ở chương 1 và dùng những dữ kiện trong chương trình làm việc mà bạn đã tạo ra đó như nền móng để cho tư duy của bạn phát triển.

2. Sau khi bạn đã xem xét lại Chương trình làm việc Lãnh đạo cá nhân của mình, hãy đọc miêu tả về các giá trị lãnh đạo dưới đây và quyết định xem cái nào mang đến cho bạn một cảm xúc mạnh mẽ và cái nào ít quan trọng hơn đối với bạn. Bạn có thể nhận thấy rằng mỗi giá trị được liệt kê ra đều quan trọng đối với bạn. Bạn cũng có thể thấy rằng mình có những giá trị khác, và hãy bổ sung chúng vào danh sách.

3. Tiếp theo, hãy xác định những mục tiêu cho bản thân đóng vai trò như những cách bộc lộ cụ thể về mỗi giá trị mà bạn trân trọng. Hãy xem xét những điều mà bạn muốn làm để đạt được mục tiêu của mình và trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Trong bài tập này, sẽ thành công nhất nếu bạn có ý thức rõ ràng về những gì mà bạn muốn đạt được. Những mục tiêu là thực tế cũng như nguồn cảm hứng sẽ soi đường chỉ lối cho bạn trong công việc tương lai, và bạn có thể dùng chúng để ghi dấu lại quá trình phát triển của mình. Chúng sẽ là nền tảng cho những cách suy nghĩ và hành động mới mẻ.

Trên quan điểm của chúng tôi, có năm giá trị mà nếu được gìn giữ và thể hiện, chúng sẽ giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Trong bài tập dưới đây, hãy đánh giá sức mạnh của mỗi giá trị trong số năm giá trị mà chúng tôi đã đưa ra, và trả lời những câu hỏi về những mục tiêu liên quan đến mỗi giá trị. Đừng quên tham khảo lại Chương trình làm việc Lãnh đạo cá nhân của bạn ở chương 1. Ví dụ, nếu bạn đang xem xét giá trị “Giao tiếp rõ ràng”, hãy nhìn vào những dữ kiện trong chương trình làm việc của mình về việc định hướng và quản lý người khác. Nếu “Giao tiếp rõ ràng” là một giá trị quan trọng đối với bạn, thì có thể bạn sẽ muốn đặt ra những mục tiêu bao gồm việc trở thành một huấn luyện viên cho ít nhất là một người trong năm sau, tạo ra một chương trình giảng dạy hướng dẫn trong bộ phận của mình trong

vòng hai năm, hay đương đầu với những mạo hiểm mới trong việc giao tiếp một cách chân thành với một đồng nghiệp hay một người bạn trong suốt quãng thời gian ba tháng tới. Khi bạn trả lời những câu hỏi một cách thành thực, thì những mục tiêu của bạn sẽ xuất hiện.

Những giá trị lãnh đạo

1. Giá trị của Sự giao tiếp rõ ràng

Công việc lãnh đạo đòi hỏi sự giao tiếp rõ ràng về những mục tiêu, hiệu quả làm việc, những kỳ vọng, và ý kiến phản hồi. Những nhà lãnh đạo có một giá trị về sự rộng mở và tính trực tiếp. Thông qua việc giao tiếp một cách hiệu quả, các nhà lãnh đạo giúp đỡ cá nhân và tập thể đạt được thành quả bằng cách tạo ra các hướng dẫn rõ ràng trong việc đạt được kết quả và hỗ trợ sự thăng tiến trong sự nghiệp.

Giá trị mạnh 1 2 3 4 5 Giá trị yếu

Những câu hỏi cần xem xét để tạo ra các mục tiêu

A. Làm sao để tôi có thể rõ ràng hơn về kỳ vọng của mình đối với hiệu quả làm việc của những người khác? Và tôi làm thế nào để có thể chia sẻ những kỳ vọng này một cách hiệu quả hơn?

....

B. Những nguyên tắc chỉ đạo cho các kết quả mà tôi muốn đạt được là gì? Làm sao để hình thành và truyền đạt chúng đến người khác một cách mạnh mẽ hơn?

....

C. Những mục tiêu chung của tôi nhằm giao tiếp một cách hiệu quả hơn là gì?

....

2. Giá trị của Những thực tiễn hợp đạo lý

Công việc lãnh đạo đòi hỏi sự cam kết và thể hiện những thực tiễn hợp đạo lý. Những nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm tạo ra các tiêu chuẩn cho cách hành xử hợp đạo lý của cá nhân nào đó và sống theo những tiêu chuẩn này, cũng như tưởng thưởng cho các tấm gương thể hiện những cách hành xử này.

Giá trị mạnh   1   2   3   4   5   Giá trị yếu

Những câu hỏi cần xem xét để tạo ra những mục tiêu

A. Tôi xem trọng những quy tắc đạo đức nào nhất? Tôi đã duy trì ủng hộ chúng như thế nào? Tôi có thể làm gì để cải thiện?

....

B. Những chuẩn mực đạo đức nào được đề cao một cách rõ ràng trong tổ chức của tôi? Tôi có thể làm gì để củng cố chúng hiệu quả hơn?

....

C. Tôi có thể làm gì để hỗ trợ tốt hơn những cách hành xử hợp đạo lý của đồng nghiệp, thành viên cùng nhóm, và những người khác trong tổ chức của mình? Có khác biệt đáng kể nào giữa các chuẩn mực đạo đức của tôi và đồng nghiệp hay không?

....

3. Giá trị của việc đa dạng hóa lực lượng lao động

Sự lãnh đạo phát triển lớn mạnh trong một lực lượng lao động đa dạng (đa dạng theo nghĩa chủng tộc, giới tính, tính cách, khuynh hướng giới tính, tuổi tác, phong cách, trải nghiệm và quan điểm) ở tất cả mọi cấp độ trong tổ chức. Những nhà lãnh đạo cam kết tận dụng sự phong phú trong nền tảng và khả năng của tất cả mọi người, đồng thời đẩy mạnh hơn sự đa dạng đó, đặc biệt là trong những vị trí có ảnh hưởng và nắm quyền lực. Họ tìm kiếm những quan điểm khác nhau, sự đa dạng được tôn trọng, sự trung thực và mô hình làm việc theo nhóm được

tuyên dương.

Giá trị mạnh 1 2 3 4 5 Giá trị yếu

Những câu hỏi cần xem xét để tạo ra những mục tiêu

A. Tôi có những mục tiêu nào nhằm tăng khả năng thấu hiểu và hỗ trợ sự đa dạng?

....

B. Tôi có thể làm thế nào để khuyến khích sự đa dạng phát triển hơn nữa trong tổ chức của mình, ở các vị trí nắm quyền lực và có ảnh hưởng?

....

C. Tôi có thể làm gì để tưởng thưởng cho việc thể hiện những phong cách, giá trị, và quan điểm đa dạng?

....

4. Giá trị của việc không ngừng nhận thức

Công việc lãnh đạo mang đến những nhận thức thích đáng và liên tục – cả về mặt tài chính lẫn tinh thần – cho các tập thể và cá nhân đóng góp vào thành công của nỗ lực chung. Những nhà lãnh đạo nhận thức được sai lầm của bản thân họ và nhận thức được các đóng góp của người khác trong việc giải quyết vấn đề. Những nhà lãnh đạo trân trọng người nào tạo ra và cải tiến, cũng như người nào phê bình và hỗ trợ những yêu cầu hàng ngày của tổ chức.

Giá trị mạnh 1 2 3 4 5 Giá trị yếu

Những câu hỏi cần xem xét để tạo ra những mục tiêu

A. Làm sao để tôi có thể nhận thức được các thành quả của người khác một cách hiệu quả hơn?

....

B. Tôi có những mục tiêu gì để có một hệ thống thưởng và nhận thức

công bằng hơn?

....

C. Tôi có thể làm gì để hỗ trợ những người phê phán cũng như ủng hộ các ý tưởng của tôi?

....

....

5. Giá trị của việc trao quyền hành động cho những người cùng tham gia

Lãnh đạo khuyến khích việc mọi người cùng tham gia đưa ra quyết định, trực tiếp góp phần vào việc tạo ra những kết quả, bằng cách tăng cường sức mạnh, quyền lực và trách nhiệm đối với kết quả của họ. Những nhà lãnh đạo khuyến khích cách làm việc theo nhóm, sự tin tưởng, và thường xuyên đóng góp ý kiến phản hồi. Nhằm kích thích và giải phóng khả năng của tất cả mọi người trong tổ chức, các nhà lãnh đạo tăng cường sự hài lòng của họ và trao quyền cho họ hành động để thành công.

Giá trị mạnh 1 2 3 4 5 Giá trị yếu

Những câu hỏi cần xem xét để tạo ra những mục tiêu

A. Tôi có thể làm gì để trao quyền hành động cho người khác một cách hiệu quả hơn?

....

B. Tôi có thể làm gì để tăng khả năng trao đổi quyền hạn và trách nhiệm cho những người trực tiếp tham gia vào công việc?

....

C. Tôi có thể làm gì để giúp đồng nghiệp tự trao cho họ quyền hành động, nhằm khiến họ cảm thấy hài lòng hơn và thành công hơn trong công việc?

....

Việc suy ngẫm lại những giá trị của bạn và đặt ra cho cho mình

những mục tiêu là một bài tập rất bổ ích; dù vậy, bạn phải biết chuyển hóa những suy ngẫm của mình thành hành động để hoàn thành quá trình biến đổi bản thân và trở thành một nhà lãnh đạo. Nếu không có sự cam kết chặt chẽ với những giá trị và một ý định rõ ràng để đạt được những mục tiêu trong cuộc sống thực của mình, bài tập này sẽ chẳng có giá trị gì cả.

Sự cam kết chính là miếng ghép còn thiếu trong bộ ghép hình của sự thành công. Những nhà lãnh đạo luôn rõ ràng với các cam kết và sẵn lòng bày tỏ cũng như thể hiện chúng thông qua các hành động của họ. Lời cam kết chính là nguồn năng lượng cho các nhà lãnh đạo không ngừng hoạt động. Nó nhắc họ nhớ đến những giá trị của mình, truyền cảm hứng cho người khác để tôn trọng các giá trị này, và thúc đẩy họ đạt được những mục tiêu mà họ đã đề ra. Khi bạn tạo ra những mục tiêu của mình trong bài tập tiếp theo đây, hãy chọn một cái mà bạn có thể cam kết với nó một cách thành thực và nhiệt huyết. Khi bạn chia sẻ chúng với người khác, hãy cho họ biết sức mạnh mà lời cam kết đã mang đến cho bạn, để bạn đạt được những gì mình muốn làm.

Những mục tiêu đầy sức mạnh cho các nhà lãnh đạo – Một bài tập

Ở bài tập trước, bạn đã xác định được những giá trị của mình cũng như một số các thay đổi mà bạn muốn thực hiện trong cách suy nghĩ và cư xử của mình, để trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn. Một vài mục tiêu của bạn có thể đạt được trong một một thời gian ngắn, thậm chí ngay lúc bạn nhận được thông điệp về mục tiêu này. Những mục tiêu khác sẽ tốn nhiều thời gian hơn và sẽ là mục tiêu suốt đời của bạn.

Để làm cho sự thay đổi của mình đáng giá, chúng ta phải phân biệt giữa cái mà chúng ta có thể đạt được ngay lập tức và cái gì sẽ là một quá trình học hỏi liên tục và lâu dài. Ví dụ, bạn có mục tiêu là sẽ tỉnh táo hơn khi nhìn nhận những quan điểm khác – ngoài quan điểm của bạn ra – bằng cách giữ cái nhìn mở đối với các quan điểm khác nhau một cách lâu dài. Đó là một mục tiêu ngắn hạn. Một mục đích tốn thời gian hơn để đạt được đó là thay đổi những khuôn mẫu giao tiếp của bạn để bạn

trở nên rõ ràng và trực tiếp hơn trong việc chia sẻ những mong đợi của bạn đối với người khác, và cho họ biết rằng khi nào thì bạn hài lòng hay thất vọng.

Với việc hoàn thành biểu đồ sau đây, bạn có cơ hội để phân biệt những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của mình. Hãy chú ý là, trong bài tập này chúng tôi đòi hỏi bạn phải xác định một ngày nào đó như một mốc thời gian để bạn đạt được mục đích của mình. Nếu không xác định mốc thời gian cụ thể, bạn có thể sẽ thiếu sự gấp rút cần thiết để đạt được điều bạn muốn. Chúng tôi đã bổ sung ví dụ trong mỗi phần của biểu đồ để hướng dẫn bạn trong quá trình bạn thực hiện. Hãy hoàn thành biểu đồ này và tham khảo nó khi bạn đọc tiếp, việc này nhắc bạn nhớ đến những thay đổi mà bạn có ý định thực hiện và xác định hướng đi, quá trình và sự cam kết của mình. Có thể bạn sẽ muốn dán một bản sao của nó gần không gian làm việc, để nhắc bạn nhớ về những ý định của mình. Có thể bạn cũng sẽ muốn xem xét lại biểu đồ khi bạn tiếp tục và khi những mục tiêu của bạn thay đổi nhằm thích ứng được với hoàn cảnh mới.

Biểu đồ những mục tiêu

NHỮNG MỤC TIÊU NGẮN HẠN (NGÀY)	NHỮNG MỤC TIÊU DÀI HẠN (NGÀY)
Giao tiếp	
Đưa ra các yêu cầu một cách trực tiếp hơn - 11/1/05	Truyền đạt tầm nhìn của tôi (tới mọi người) tốt hơn - 3/1/05

....

Những thực tiễn quản lý hợp đạo lý

Kỹ lưỡng hơn về độ chính xác Cộng tác với nhóm của tôi,

trong bản thông báo chi tiêu của tôi - 12/1/05 tạo nên một tuyên bố về tiêu chuẩn đạo đức

cho khách hàng - 7/1/06

....

Sự đa dạng

Nhạy cảm hơn với sự thoải mái Khuyến khích những người bất đồng

của đồng nghiệp khác giới với tôi đứng lên phát biểu ý kiến - 2/1/05

hay thuộc một chủng tộc khác khi kể chuyện

hay đùa giỡn trước mặt họ - 10/3/04

....

Sự ghi nhận

Ghi nhận việc làm tốt Thống kê lại những thành quả

của một đồng nghiệp ít nhất của tôi và tạo ra phương pháp

một lần mỗi ngày – 10/3/04 để ghi nhận thành quả

của những người khác – 5/1/05

....

Trao quyền hành động

Tìm kiếm những cơ hội để trao đổi quyền hành cho người khác -9/7/04

Tạo ra một kế hoạch để có được sự chia sẻ khi đưa ra quyết định nhiều hơn – 2/20/06

....

....

Những mục tiêu khác của tôi

....

....

Lãnh đạo trong một tập thể

– Một bài tập

Nếu bạn đang làm việc với một đối tác, một bạn cùng lớp, một nhóm, hay các đồng nghiệp, có thể bạn sẽ muốn chia sẻ với họ những mục tiêu mà bạn đã đặt ra cho mình. Thường thì nó rất hữu ích khi bạn lắng nghe kế hoạch của những người khác trong quá trình phát triển khả năng lãnh đạo của họ. Khi cùng các đồng nghiệp chia sẻ với nhau những mục đích, có thể bạn sẽ muốn bổ sung thêm hay thay đổi chính biểu đồ của mình dựa theo những gì mà các đồng nghiệp đã đề xuất. Trong một vài trường hợp, có thể bạn sẽ có những thông tin mang quá nhiều tính cá nhân trong biểu đồ của mình đến mức không thể chia sẻ cho ai xem được. Cũng tốt thôi. Bạn không cần phải chia sẻ những gì theo bạn là quá riêng tư. Bạn có thể chọn một mục tiêu không quá riêng tư để chia sẻ. Chúng tôi đề nghị rằng mỗi người nên trao đổi ít nhất là một mục tiêu cho các thành viên trong nhóm để mọi người có thể hỗ trợ lẫn nhau trong việc nhận thức được những ý định của các bạn. Bạn cũng

có thể dùng việc thảo luận theo nhóm này như một cơ hội để có được những phản hồi đáng giá từ những người biết rõ về bạn. Hãy hỏi họ các câu hỏi như sau:

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những mục tiêu của tôi có thực tế không? Liệu thất bại có sẵn sàng chờ đón tôi vì tôi đã đặt mục tiêu cao quá hay không? Liệu tôi có một đích nhắm quá thấp so với khả năng của mình? Liệu tôi có thể đạt được nhiều hơn những gì mà tôi đã đề ra hay không?

....

....

B. Dựa trên những gì mà bạn biết về tôi, có lĩnh vực nào khác mà tôi nên nhắm tới để từ đó phát triển thêm hay không?

....

....

C. Tôi đã đủ rõ ràng trong các mục tiêu ngắn hạn của mình về những gì mà tôi có thể làm ngay lập tức chưa? Liệu những mục tiêu dài hạn của tôi có thể được hoàn thành sớm hơn không? Tôi có thể làm gì để khiến cho những mục tiêu của tôi trở nên rõ ràng hơn?

....

Nhóm của bạn có thể muốn tạo ra một biểu đồ thể hiện những mục tiêu của cả nhóm. Hãy bắt đầu bằng cách xác định trước một hoặc hai mục tiêu cho mỗi người mà có thể được hỗ trợ bởi cả nhóm. Nếu bạn làm việc gần gũi với một người khác, bạn có thể dán biểu đồ này gần nơi làm việc của hai người, hay tạo ra một bảng danh sách đáp ứng để chia sẻ những mục tiêu của tập thể trên mạng và theo dõi những thành quả. Một biểu đồ lãnh đạo mục tiêu của nhóm có thể trông giống như thế này đây:

Những mục tiêu lãnh đạo của nhóm

NHỮNG MỤC TIÊU NGẮN HẠN (NGÀY)	NHỮNG MỤC TIÊU DÀI HẠN (NGÀY)

Anh A

....

Anh B

....

Anh C

....

Khi nhìn vào mục tiêu của mỗi người, bạn có thể thấy rằng có những mục tiêu là mục tiêu chung của tất cả mọi người. Những mục tiêu chung này có thể hình thành nên nền tảng của một mục tiêu tập thể. Ví dụ, vài người có thể có những mục tiêu ngắn hạn là tăng thời gian và phương pháp mà những thành quả cá nhân được công nhận trong cơ quan. Cả nhóm có thể quyết định theo đuổi mục tiêu này và cùng nhau cố gắng để đạt được nó, dựng lên một chiến dịch ghi nhận và lên kế hoạch cho những phần thưởng đặc biệt, những bữa trưa ghi nhận thành quả, những bảng thông báo nhân viên tiêu biểu của tháng v.v…

Có thể bạn sẽ muốn định hình một quá trình theo dấu những mục tiêu của cá nhân và tập thể để ghi chép lại quá trình của mỗi người. Nếu bạn làm thế, hãy hình thành một hệ thống ghi chép để cho mọi người đều biết kết quả của các cá nhân và tập thể. Nếu tổ chức của bạn thường xuyên có những buổi gặp mặt giữa các nhân viên với nhau, liên lạc thư điện tử, hay các hệ thống giao tiếp bằng giọng nói, bạn có thể tạo ra những cơ chế theo dõi để ai cũng nhận thức được quá trình đang được thực hiện. Từng người trong nhóm sau đó có thể hỗ trợ những nỗ lực của nhau. Một hệ thống thân thiện cho phép các đồng nghiệp khuyến khích lẫn nhau để đạt được những kết quả mà họ mong muốn.

Những phẩm chất hỗ trợ cho việc hình thành khả năng lãnh đạo – Một bài tập

Ở thời điểm này trong quá trình phát triển của bạn, chúng tôi khuyên bạn nên thực hiện một sự đánh giá bản thân giúp cho các mục tiêu của bạn trở nên rõ ràng hơn và định hướng cho những suy nghĩ cũng như hành động của bạn. Sự đánh giá bản thân này tập trung vào các phẩm chất sẽ hỗ trợ cho bạn trong việc học cách trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn. Thông qua việc trả lời những câu hỏi này, bạn sẽ hiểu hơn về các điểm mạnh cũng như điểm yếu của mình và cách mà bạn tập trung vào những kỹ năng học hỏi của mình nhằm cải thiện những kỹ năng lãnh đạo.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Với những mục tiêu mà tôi đã đề ra để khám phá lại mình như một nhà lãnh đạo, thì tôi có những phẩm chất nào có thể giúp tôi thành công?

....
....

B. Những yếu tố nào trong phong cách, cá tính, và những kỹ năng của tôi sẽ làm cho việc học cách trở thành một nhà lãnh đạo trở nên khó khăn hơn? Trong tôi có những đặc tính nào có xu hướng cản đường tôi trở thành một nhà lãnh đạo thành công?

....
....

C. Nhớ lại những năm gần đây, khi tôi học được một kỹ năng mới, đóng một vai trò mới, hay chấp nhận một thử thách vật chất khác, tôi đã hình thành được những kỹ năng nào? Những suy nghĩ, cảm xúc, hay hành động của tôi có điểm gì cho phép tôi thành công? Cái gì đang cản đường tôi?

....

....

D. Trong trải nghiệm gần đây, tôi đã làm suy yếu và giảm giá trị của bản thân mình như thế nào? Tôi đã đánh giá sai bản thân mình như thế nào? Tôi đã cần đến những yếu tố nào để vượt qua các khó khăn và đạt đến thành công?

....

....

Nếu bạn đang làm việc cùng với các đồng nghiệp, hãy chia sẻ những phẩm chất mà bạn đã xác định là có thể giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn, cũng như những gì đang cản trở con đường đạt được mục tiêu của bạn. Hãy xin ý kiến phản hồi từ những người bạn đồng nghiệp dựa trên quan điểm của họ về cách cư xử của bạn. Hãy kết hợp chặt chẽ những câu trả lời của họ với các câu hỏi mà chúng tôi đã đưa ra ở trên. Nếu bạn đang hoàn thành bài tập này trong một nhóm, sau khi mỗi người đã chia sẻ những phẩm chất đã giúp anh ta học hỏi, cả nhóm hãy tạo ra một tập hợp những phẩm chất chuyên biệt nào đó đã được nói đến để cả nhóm có thể thấy được rằng: mỗi thành viên có thể làm được gì trong tương lai để hỗ trợ các thành viên khác trong nhóm trong việc học hỏi để trở thành những nhà lãnh đạo có kỹ năng hơn.

Những phẩm chất đặc biệt hỗ trợ cho việc học cách trở thành một nhà lãnh đạo đã được tập thể của tôi xác định:

1)..

2)..

3)..

4)..

5)..

6)..

7)..

8)..

Khi bạn kiểm tra những phẩm chất ở trên, hãy xem xét những phương pháp mà tập thể và tổ chức của bạn - như một khối thống nhất - có thể khuyến khích mỗi người thể hiện bản thân anh ta như một nhà lãnh đạo hay không.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Làm thế nào để chúng ta – với tư cách là một nhóm, một công ty, hay một tổ chức – có thể hỗ trợ cho những phẩm chất này bên trong chúng ta và nơi người khác để trở nên thành công hơn trong việc phát triển bản thân và những người khác như những nhà lãnh đạo.

....

....

B. Chúng ta có thể giúp đỡ người khác như thế nào trong việc phát triển những kỹ năng lãnh đạo?

....

C. Trong quá trình kiểm tra các phẩm chất mà cả nhóm đã chỉ ra, những giá trị nào được nói đến bởi các đồng nghiệp mà tôi chưa quan tâm tới? Tại sao?

....

....

Công việc mà bạn vừa làm ở đây - xác định rõ những mục tiêu và các phẩm chất mà bạn có để đạt được chúng - sẽ rất hữu ích xuyên suốt toàn bộ cuốn sách này. Khi bạn tiếp tục, bạn có thể sẽ muốn tham khảo lại những mục tiêu, giá trị và phẩm chất của mình. Chúng là những lời nhắc nhở về nơi bạn đang hướng tới và những nguồn tài nguyên mà bạn có trong quá trình để đến được

đó.

3

Cơn khủng hoảng lãnh đạo

Việc phát hiện ra nhà lãnh đạo bên trong - chính bản thân chúng ta - có một vai trò còn lớn hơn cả việc giải phóng chúng ta khỏi những nhà lãnh đạo bên ngoài mà chúng ta đã trung thành với họ một cách quá liều lĩnh. Nó cũng giải phóng nhiều tài năng lãnh đạo hơn cho toàn xã hội, trong mỗi tổ chức, ở mỗi cấp độ. Thế hệ những nhà lãnh đạo mới này sẽ làm việc độc lập hơn và có suy nghĩ hơn. Đây sẽ là những nhà lãnh đạo có thể kiểm soát được sự biến đổi to lớn của thời đại mà chúng ta đang sống và nỗi lo do sự biến đổi này đã làm tăng lên, có những cơ hội để học hỏi, đồng thời thay đổi cả nguồn gốc tạo ra sự không chắc chắn lẫn lo lắng này.

Jean Lipman Blumen,

Tại sao chúng ta lại đào thải những nhà lãnh đạo tồi?

Sự không chắc chắn, lo lắng và ý nghĩa vĩ đại .

Những nhà lãnh đạo đã đi đâu cả rồi? Rất nhiều người trong số họ, như những đóa hoa trong bài ca dao quen thuộc, đã "úa tàn từ lâu lắm rồi." Nhiều nhà lãnh đạo mà chúng ta kính trọng đã qua đời. FDR [1] , người thách thức cả một quốc gia để đứng lên chống lại nỗi sợ hãi, đã ra đi. Martin Luther King Jr [2] , người đã dạy chúng ta đấu tranh để ý thức được giấc mơ về một xã hội công bằng, cũng đã ra đi. Winston Churchill [3] , người đã kêu gọi và nhận lại được máu, mồ hôi và nước mắt, cũng đã ra đi. Albert Schweitzer [4] , người đã truyền cảm hứng cho con người với một lòng tôn kính cuộc sống vô biên từ khu rừng Lambaréné, cũng đã ra đi. Albert Einstein,
người đã cho chúng ta một ý thức về sự thống nhất đến vô cùng, sự hòa hợp của vũ trụ, đã ra đi. Mohandas Gandhi, John và Robert Kennedy, Anwar Sadat [5] , Yitzak Rabin [6] , Malcolm X [7] – tất cả đều đã nhắm mắt xuôi tay. Cái chết của họ là lời chứng nhận cho sự liều lĩnh đến mức coi thường cả mạng sống của mình, khi họ tuyên bố với loài người rằng chúng ta có thể làm được những điều phi thường, vĩ đại hơn - và họ sẵn sàng đánh đổi cả tính mạng để minh chứng cho điều đó.

Những nhà lãnh đạo ngày nay dường như đang ở trong một tình trạng vô cùng nguy hiểm và có nguy cơ tuyệt chủng. Họ đang mắc kẹt trong cơn lốc xoáy của những sự việc và hoàn cảnh vượt xa khỏi kiểm soát lý trí của chúng ta. Trong hai thập kỷ vừa qua, đã có một sự thay đổi lớn, một thiếu sót kinh khủng nơi các nhà lãnh đạo – cả trong thực tế lẫn trên các con số thống kê. Như một phần của khuôn mẫu tương tự, "thời hạn sử dụng" của các nhà lãnh đạo tập đoàn và chủ tịch hội đồng quản trị đã bị giảm đi một cách rõ rệt. Trong những năm 50 của thế kỷ trước, chu kỳ tại vị trung bình của một chủ tịch tập đoàn là hơn mười một năm; ngày nay thì chu kỳ trung bình này chỉ còn bốn năm. Tương tự như vậy, quãng thời gian tại vị của các nhân vật đứng

đầu tập đoàn dường như được tính từ ngay cái khoảnh khắc mà họ bước lên nhận vị trí này. Những người đứng đầu các thành phố lớn, trường học, hay quận, chỉ tại vị được hai hay ba năm. Họ thường viện lý do sức khỏe để thôi việc. Trong các cộng đồng địa phương, tình trạng kiệt sức đã làm nản lòng những người chủ trương cải cách trường học, chính phủ và khu dân cư, khiến họ không thể gắn bó với các chủ trương này trong một thời gian dài. Với một nhiệm kỳ lãnh đạo quá ngắn ngủi như thế, chẳng có gì lạ khi chúng ta đang phải săn lùng ráo riết những nhà lãnh đạo biết cách truyền cảm hứng, mà tính chính trực của họ là điều không phải bàn cãi. Nhu cầu xã hội cho đối tượng này là rất lớn. Chất lượng cuộc sống của chúng ta phụ thuộc vào chất lượng của các nhà lãnh đạo đang dẫn dắt chúng ta. Theo quan điểm của chúng tôi, vấn đề hiện giờ là tùy thuộc vào bạn. Nếu đã có lúc bạn mơ ước được đảm nhận vai trò lãnh đạo, thì bây giờ chính là thời điểm thích hợp, đây là vị trí thích hợp, và bạn chính là con người thích hợp. Chúng tôi cần bạn.

Có ba lý do cơ bản giải thích vì sao những nhà lãnh đạo lại đóng một vai trò quan trọng đến như thế đối với tất cả chúng ta. Trước hết, họ chịu trách nhiệm cho hiệu quả làm việc của các tổ chức. Thành công hay thất bại của tất cả các tổ chức - dù tổ chức đó là các đội bóng rổ, các xưởng phim, xưởng sản xuất xe hơi - đều nằm ở chất lượng của vị trí đứng đầu. Ngay cả giá cổ phiếu của các tập đoàn lớn cũng lên xuống theo quan điểm công chúng về sự hiệu quả trong cách làm việc của các nhà lãnh đạo tập đoàn đó.

Thứ hai, những thay đổi không ngừng trong vài năm trở lại đây đã khiến chúng ta không có một ý thức rõ ràng về tầm nhìn, mục tiêu và phương hướng để phát triển. Chúng ta cần có một mục đích để soi đường dẫn lối cho những suy nghĩ và hành động của mình. Những nhà lãnh đạo giúp chúng ta đặt ra được mục đích cho bản thân.

Thứ ba, xã hội đang tồn tại một mối quan ngại lan tỏa và mang tính quốc gia về tính chính trực trong các cơ quan của chúng ta. Cách đây không lâu, thị trường chứng khoán Wall Street là nơi mà lời nói của một cá nhân cũng là hợp đồng lao động của người đó. Những vụ điều tra, khám phá, bê bối và cáo trạng gần đây đã buộc ngành công nghiệp này phải thay đổi cách mà nó đã điều khiển ngành kinh doanh chứng khoán trong hơn 150 năm qua. Tính hay hoài nghi đã đầu độc môi trường kinh doanh của chúng ta. Một bài báo mới đây của tờ New York Times, xuất hiện trên những trang tin tức của mục Thời đại Kinh doanh nhiều hơn là trong cột xã luận, đã phản ánh rằng sự phẫn nộ và hoài nghi của dư luận được hình thành từ hành động phản bội của các nhà lãnh đạo kinh doanh Hoa Kỳ:

Trong thế giới kỳ quái nhưng lại sinh lợi từ sự vỡ nợ của Enron, có vẻ như bây giờ mỗi người đều đã chuẩn bị sẵn cho mình một lời than phiền trên môi. Các luật sư lĩnh 300 đô-la một giờ than phiền rằng những luật sư lĩnh 500 đô-la một giờ đang lấy một cái giá cắt cổ. Những luật sư tài năng ở Texas luôn khăng khăng cho rằng những luật sư tài năng ở New York đang thống trị các phiên tòa xử kiện. Những người cho vay – vốn bị chất vấn về tư cách đạo đức – cũng đặt dấu hỏi đối với tư cách đạo đức của người được tòa án chỉ định để chất vấn họ. Điều duy nhất mà có vẻ như mọi người thống nhất với nhau là: vụ việc này – chỉ thua tầm cỡ của vụ WorldCom – sẽ là vụ vỡ nợ gây thiệt hại kinh tế lớn nhất trong lịch sử. Vừa qua, các luật sư và chuyên gia khác đã thu phí Enron một số tiền lên đến gần 300 triệu đô-la, cái giá mà vài nhà phê bình cho là một sự phát triển về chi phí không thể sánh kịp.

“Những chi phí này là vô cùng lớn và đáng sợ, khi xét trên phương diện hầu hết những cổ đông và các chủ cho vay quy mô nhỏ sẽ được đền bù thiệt hại rất ít trong vụ vỡ nợ này,” Andrew Entwistle, một luật sư đại diện cho các chủ cho vay, đã nói như thế.

“Thời thế đang thay đổi” là một cách nói nhẹ tình hình đi. Chưa bao giờ các tổ chức kinh doanh lại phải đối mặt với nhiều thử thách, cũng như chưa bao giờ lại có nhiều cách giải quyết đến thế. Sự nghi ngờ của công chúng đối với vị trí lãnh đạo trong tất cả các cơ quan của chúng ta ngày nay là không thể che giấu được. Theo một cuộc trưng cầu dân ý mới đây của tờ New York Times/CBS , chỉ có 15% dư luận bày tỏ được sự tự tin vào các ngành kinh doanh lớn, và 67% cho rằng hầu hết các ủy viên hội đồng của các tập đoàn đều đang làm việc không trung thực. Trong một cuộc trưng cầu ý kiến của tạp chí Times vào tháng Giêng năm 2003, 57% người Mỹ - khi được yêu cầu chỉ ra mối đe dọa lớn nhất đối với nền hòa bình thế giới hiện thời - đã trả lời rằng mối đe dọa đó chính là nhà nước của họ.

Giữa những mối nghi ngờ đầy lo lắng và sợ hãi này, nhịp độ thay đổi chóng mặt đã làm vấn đề thêm phần nghiêm trọng. Những CEO được bổ nhiệm sau năm 1990 có nguy cơ bị sa thải cao gấp ba lần so với những vị CEO được bổ nhiệm trước đó. Và kể từ năm 2000, 77 trong số 200 công ty lớn nhất thế giới đã phế truất các nhà lãnh đạo của mình đồng thời bổ nhiệm các nhà lãnh đạo mới. Những con số này rõ ràng đã phản ánh được thời đại mà chúng ta đang sống. Sự nghi ngờ không kìm nén được đối với các nhà lãnh đạo, khả năng xảy ra một cuộc đại suy thoái toàn cầu vô cùng nghiêm trọng, hậu quả của thảm kịch ngày 11/9 – tất cả đã tạo nên một Thời kỳ Mong manh và một môi trường cạnh tranh tàn khốc, mang tính loại trừ cao để giành lấy điều kiện sinh tồn.

Lúc này, khi đang phải đối mặt với sự khan hiếm các nhà lãnh đạo, thì chúng ta cũng buộc phải đối mặt với một câu hỏi: “Liệu chúng ta có thể vượt qua được hoàn cảnh khó khăn này hay không?” Liệu chúng ta có thể lấp đầy được những khoảng trống này không? Thế giới lãnh đạo sẽ có diện mạo như thế nào vào năm 2020? Liệu khuôn mẫu có giống với những cuộc sáp nhập khổng lồ của GE, Time-Warner, PB-Amoco-Arco, Viacom và Intel hay không? Hay nó sẽ giống như một Hollywood thu nhỏ và xiêu vẹo, nơi các nhóm ngành đa dạng cộng tác với nhau trong những quãng thời gian ngắn, để phát triển hay hoàn thành một sản phẩm nào đó, rồi sau một thời gian ngắn nữa, lại cộng tác tiếp? Hay sẽ có một dạng kết hợp nào đó, một đứa con lai của những Nhóm Lớn làm việc tương thức cùng nhau, thay vì làm việc độc lập dưới một cái dù lớn, có tính phân quyền của một công ty mẹ khổng lồ?

Một tình huống tiến thoái lưỡng nan khác của tương lai, và một điều mà chúng ta đang có xu hướng né tránh, là giải pháp của chúng ta đối với tình trạng mất cân đối xã hội đang ngày càng tăng cao này. Khoảng cách thu nhập giữa tầng lớp cao nhất và tầng lớp thấp nhất đang ngày càng sâu sắc thêm – cũng như chênh lệch ghê gớm giữa một vị CEO có thu nhập trung bình và một công nhân có thu nhập trung bình (419 đô-la so với 1 đô-la ở lần thống kê gần đây nhất) là một vấn đề vô cùng nghiêm trọng. Có một điều đáng chú ý đó là 90% cổ phiếu chỉ thuộc sở hữu của 10% dân số, mà 1% cao nhất trong 10% này đã sở hữu 51.4% số cổ phiếu rồi. Thêm vào đó là khoảng cách ngày càng tăng lên trong lĩnh vực giáo dục và dịch vụ gia đình. Liệu chúng ta có nên bình tâm trước sự bần cùng hóa của phần lớn người dân? Liệu chúng ta có trách nhiệm

nào đối với điều đang xảy ra, hay tìm ra những phương pháp giải quyết được các vấn đề bất công dai dẳng và nhức nhối này hay không?

Còn những thay đổi quan trọng về nhân khẩu học đang treo lơ lửng trên đầu chúng ta thì sao? Chúng ta rõ ràng đang suy nghĩ theo lối phân biệt tuổi tác, cả những người trẻ và những người già. Hầu hết những người từ sáu mươi tuổi trở lên không chỉ sống thọ hơn và khỏe mạnh hơn, mà theo tất cả mọi báo cáo, những người trong độ tuổi này đều muốn làm việc lâu hơn so với độ tuổi sáu mươi hay sáu mươi lăm. Một nghiên cứu mới đây bởi Civic Ventures cho thấy rằng 50% người cao tuổi của Mỹ (dù cụm từ "người cao tuổi" được định nghĩa thế nào đi nữa), đang làm việc để chi trả cho cuộc sống của họ khi về hưu, và 40% khác đang thường xuyên thực hiện những công việc tình nguyện. Những năm vàng son đã qua đi, bản báo cáo này tuyên bố như vậy. Hãy xem xét điều này: mới hồi năm 1960 thôi, theo một số báo mới đây của tờ Economist, "đàn ông có thể dành ra 50 năm trong cuộc đời kéo dài 68 năm của mình cho những công việc được trả lương. Ngày nay, họ chỉ làm việc 38 năm trong tổng số 76 năm cuộc đời mình mà thôi." Các tổ chức nên làm gì để duy trì sự sáng suốt nơi lực lượng nhân viên đang ngày càng già đi mà không cản bước tương lai của các thế hệ nối tiếp? Còn vai trò lãnh đạo không hề tồn tại của những vị triệu phú đáng chán trong độ tuổi từ hai mươi đến ba mươi thì sao?

Các chính sách có vấn đề trong lĩnh vực nhân khẩu học gây ra những kết quả nghiêm trọng đối với nhiều lĩnh vực liên quan. Chỉ cần lấy ví dụ: nếu các công nhân tiếp tục nghỉ hưu sớm (và độ tuổi trung bình để nghỉ hưu đang có vẻ giảm dần xuống ở mức những năm đầu của tuổi sáu mươi ở Mỹ và thấp hơn nhiều tại các nước Châu Âu), và với một lượng lớn nam giới sắp sửa đạt đến tuổi nghỉ hưu trong một tương lai gần, sẽ không có đủ người làm công ăn lương để chu cấp cho những người lao động đã nghỉ hưu.

Vậy còn về hợp đồng xã hội giữa ông chủ và nhân viên thì sao, cái hợp đồng thiêng liêng ngầm thường đưa ra một vài hình thức thể hiện sự trung thành và trách nhiệm đối với cả đôi bên ấy? Chỉ có 25% lực lượng lao động của Mỹ bị sa thải kể từ năm 1985, và ngay cả hiện tại, hai phần ba trong số một triệu lao động cũng liên tục thay đổi hàng năm. Điều thú vị là vào năm 1998, khoảng 750.000 công nhân đã bị giãn công, bỏ việc hay về hưu, và 92% trong số những người này đã tìm thấy những công việc mới với mức lương lương tương đương hay cao hơn so với công việc cũ. Một khảo sát mới đây trên tờ Wall Street Journal cho thấy rằng: cứ mười nhân công thì lại có bốn người làm ít hơn ba năm tại một vị trí công việc, chỉ có một phần ba lực lượng lao động duy trì mô hình làm việc theo ca từ chín giờ sáng đến năm giờ chiều, và tỉ lệ bỏ việc năm ngoái đã tăng lên đến 14.5%. Mười năm về trước con số này chỉ là 3%. Chúng tôi phát hiện ra rằng lực lượng lao động dự trữ, hay nói cách khác là số công nhân tạm thời bị thất nghiệp hay đang tìm kiếm những cơ hội công việc mới, ở bất kỳ thời điểm nào, cũng chỉ dao động trong khoảng từ 20 đến 25%.

Tỉ lệ thay đổi CEO liên tục mà chúng ta thấy hiện nay liệu có cần thiết hay không? Gần đây có rất nhiều mối quan tâm trong các cánh cửa xoay vòng cho vị trí CEO. Một nghiên cứu mới đây của trường đào tạo kinh doanh Harvard cho thấy rằng các thành viên hội đồng quản trị của tập toàn có xu hướng trục xuất một vị CEO cao hơn đến 30% so với mười năm về trước. Không nghi ngờ gì nữa, một số những nhân tố phức tạp đang gây ảnh hưởng đến nhiệm kỳ ngày một ngắn lại của các ủy viên quản trị: cạnh tranh quá mức, tính biến đổi liên tục của Internet, toàn

cầu hóa, những vụ sáp nhập có giá trị lên tới hàng tỷ tỷ đô-la – bạn có thể nắm bắt những nghi ngờ thông thường như thế. Để xem xét lại mối quan tâm này, vừa rồi Fortune đã cho đăng một câu chuyện trang bìa về mười vị CEO đáng chú ý đã bị sa thải bởi hội đồng quản trị của họ. Sự thật là, hội đồng quản trị có một tầm ảnh hưởng khổng lồ và chưa được thấu hiểu một cách kỹ lưỡng đối với thất bại của vị chủ tịch hội đồng. Chúng ta tò mò về cách mà những nhà lãnh đạo duy trì được tính sáng tạo và không ngừng tư duy. Chúng ta cũng suy ngẫm rất nhiều về câu hỏi đầy sức mạnh của Gary Hamel: "Liệu chúng ta có đang học hỏi nhanh như tốc độ thay đổi của thế giới này không?" Rõ ràng là để giành chiến thắng trong thời kỳ khủng hoảng lãnh đạo này, chúng ta cần những nhà lãnh đạo có thể duy trì được bản thân, nhịp độ, cân bằng được những mối ưu tiên của họ, và truyền tải ý nghĩa vào mỗi ngày làm việc.

Làm sao chúng ta có thể giữ được một sự tiếp thu cởi mở đối với những quan điểm mới mẻ và vẫn còn ở dạng tiềm năng này? May mắn đơn thuần đã đóng góp vào thành công của chúng ta nhiều đến mức nào, và tại sao chúng ta lại đang phải chứng kiến cơn sóng thần của việc thay đổi các thành viên lãnh đạo?

Trong những năm tháng đầu tiên của thế kỷ hai mươi mốt, chúng ta nhận thấy rằng có những người đủ khả năng kinh tế để rút lui vào trong những lâu đài điện tử của chính mình, làm việc ở nhà ngày càng nhiều và giao tiếp với thế giới thông qua máy tính, màn hình hiển thị lên những lời kêu gọi của họ, đặt mua những bộ phim cho các đầu máy của họ, đặt mua đồ ăn mang về để họ cho vào lò nướng hâm lại, và thuê những huấn luyện viên đến tận nhà để giúp họ có được một cơ thể cân đối và khỏe mạnh. Họ giữ không cho cả thế giới lại gần bằng các hệ thống an ninh tiên tiến, từ chối nhận thức điều đang xảy ra. Và họ đã phải trả giá cho những gì đang xảy ra. Chuyên gia tâm lý gọi hội chứng này là "sự kén hóa", nhưng đối với chúng ta thì nó cũng giống như một thói tự kỷ trung tâm ở giai đoạn cuối. Dù nó là cái gì, thì nó cũng không phải là lãnh đạo.

Chúng ta biết rằng một quốc gia không thể tồn tại được nếu không có lòng tin nơi công chúng, và cũng không thể tiến bộ được nếu không có các giá trị cũng như một tầm nhìn chung. Vậy mà chúng ta lại chưa thấy có nhà lãnh đạo nào có thể giúp chúng ta phục hồi lại những phẩm chất đạo đức và giá trị của mình. Nước Mỹ chưa hề có một mục đích chung mang tầm cỡ quốc gia kể từ hồi Thế chiến II, hay một mục đích

chung của một bộ phận lớn dân chúng như những năm 1960, trong khi một chương trình chưa từng xảy ra trước đó của nhân dân đề ra, hàng triệu người Mỹ đã phản đối dữ dội những chính sách của chính phủ. Dù vậy, thay vì thay đổi những chính sách, chính phủ lại chui xuống đường hầm. Chiến dịch chống lại Iran, như vụ Watergate trước đó, là một nỗ lực nhằm lừa đảo người dân Mỹ.

Khi chính phủ lẩn tránh và những người giàu có được đưa đến các tòa tháp điện tử của họ, thì một giống loài ký sinh đặc biệt xấu xa đã kiểm soát những thành phố trung tâm của chúng ta, chúng rao bán ma túy không chỉ cho tầng lớp dưới mà còn cho những người làm giàu bất chính và những đứa trẻ chán đời của tầng lớp trung lưu. Thời nay, mỗi năm người Mỹ dành ra nhiều tiền hơn cho ma túy thay vì cho dầu hỏa. Mảnh đất của tự do và ngôi nhà của lòng can đảm là đất nước có số lượng người nghiện ma túy nhiều nhất thế giới.

Tất cả những nhà lãnh đạo đã đi đâu hết cả rồi? Họ đang ở ngoài kia nài nỉ, chạy tới chạy lui, trì hoãn, dập tắt lửa, cố gắng tránh được những rắc rối. Họ đang nhìn chăm chú vào một bức tranh phong cảnh gồm toàn những đường đáy. Họ là những kẻ đổi tiền bị lạc lối trong một phạm vi hoạt động chật hẹp. Họ từ chức. Họ kiệt sức. Họ quyết định không chạy hay phục vụ nữa. Họ là tổ chức Houdinis, được vây quanh bởi những con cá mập hay bị còng trong một cái lồng đặt dưới nước, luôn tìm cách thoát ra, một cách phi thường, để kiếm được nhiều tiền hơn thông qua những điều khoản bồi thường hợp đồng - số tiền này còn nhiều hơn cả số tiền mà họ kiếm được sau vài năm làm việc. Họ thúc đẩy mọi người thông qua sự sợ hãi bằng cách đi theo những xu hướng, hay bằng cách thể hiện vai trò của một người biện hộ cho “thực tế” mà họ đã tạo ra một cách bất cần đạo lý trong khi làm việc. Họ là những nhân vật dẫn đầu trong một xã hội không có ước mơ, hầu như chỉ nằm trong tay của những cá nhân. Như thế, đây là lúc mà niềm tin và sự tín nhiệm đối với tất cả những nhà lãnh đạo đã được khẳng định nhưng chưa được chứng minh hiện đang ở mức thấp nhất từ trước đến

nay, và là lúc mà những nhà lãnh đạo tiềm tàng cảm thấy rụt rè nhất trong việc thể hiện, rèn giũa những khả năng thiên phú của họ. Nước Mỹ cần những nhà lãnh đạo ở mọi nơi và trong mọi lúc – vì dĩ nhiên, khi chất lượng của các nhà lãnh đạo giảm xuống, thì số lượng các vấn đề sẽ tăng lên. Cũng như một người không thể làm gì được nếu không có bộ não, một xã hội cũng sẽ không làm gì được nếu không có những nhà lãnh đạo. Cứ thế, tình hình ngày càng trở nên tồi tệ hơn.

Nếu đúng là cơn khủng hoảng lãnh đạo hiện nay vô cùng nguy hiểm và lan tỏa khắp nơi, vậy tại sao chúng ta lại không dám quan tâm về nó, miêu tả nó, xác định nó và hiểu được nó? Tại sao chúng ta lại cần phải phân tích đến tận cùng của vấn đề? Cuộc sống hàng ngày của chúng ta sẽ có một khác biệt như thế nào nếu chúng ta nhận thức được tiềm năng lãnh đạo của chính mình?

Trong một quyển sách trước đây có nhan đề: Tại sao những nhà lãnh đạo không thể lãnh đạo được , Warren đã viết rằng: có một âm mưu lan tỏa và không được nhận biết trong đất nước của chúng ta - mà hầu hết chúng ta đều tham gia vào âm mưu đó một cách vô thức - để ngăn cản và tiêu diệt mô hình lãnh đạo đúng nghĩa. Một nỗi sợ lan tỏa và âm thầm đối với những hậu quả tiêu cực có thể xảy ra của mô hình lãnh đạo sáng tạo đã phủ kín những suy nghĩ và hành động của chúng ta. Nó ngăn cản những người tài năng nhất trong chúng ta đứng lên cất tiếng nói một cách mạnh mẽ, hay thể hiện bản thân chúng ta như những nhà lãnh đạo. Âm mưu này bao quanh tất cả chúng ta, ru ngủ chúng ta trong sự thoải mái dễ chịu, sự tự mãn, tính hay hoài nghi và sự ì trệ không chịu hành động. Là một quốc gia – như những tổ chức và những cá nhân – chúng ta sợ phải mạo hiểm. Chúng ta không mong bản thân mình cũng như người khác dám đứng lên và cố gắng; và chúng ta cảm thấy sợ hãi khi có ai làm được như thế. Trong một quyển sách mới đây, Cái kết của công việc lãnh đạo và sự vươn lên của dân chủ trong tổ chức , viết chung với Kenneth Cloke, Joan đã tranh luận rằng chúng ta đã đi đến thời điểm kết thúc của một kỷ nguyên mà trong đó chế độ quan

liêu, hệ thống cấp bậc, và chế độ chuyên quyền thống trị. Sự dân chủ đòi hỏi những nhà lãnh đạo phải chính trực, sống thật lòng mình và dũng cảm đứng lên đấu tranh cho những giá trị của con người. Vì chế độ quan liêu luôn tự phòng thủ để tồn tại nên vai trò lãnh đạo đích thực được nhìn nhận như là một mối đe dọa đối với chế độ độc tài. Nó luôn bị công kích cũng như chối bỏ và bị xa lánh.

Chúng tôi gióng lên hồi chuông cảnh báo một cách có mục đích trong những trang này về sự khủng hoảng lãnh đạo trong xã hội của chúng ta. Vì chúng tôi hy vọng rằng, bằng cách nêu vấn đề này lên, chúng tôi có thể giúp bạn nhận thức và chịu trách nhiệm cho thách thức lãnh đạo chung của chúng ta. Một khi đã nhận thức được những rào cản mà chúng ta phải đối mặt trong việc thể hiện bản thân mình như những nhà lãnh đạo, chúng ta có thể biến đổi bản thân mình thành những nhà lãnh đạo có trách nhiệm và hiệu quả – những người có thể phá vỡ được âm mưu khó nhận biết này và thể hiện lòng can đảm để giải quyết những vấn đề. Một lời khuyên cho những ai muốn định hình lại bản thân như các nhà lãnh đạo là: các bạn nên kiểm tra những trải nghiệm cộng đồng và cá nhân trong cuộc sống của mình khi thiếu vai trò của người lãnh đạo và hậu quả của điều này.

Vậy thì, bước đầu tiên của việc trở thành một nhà lãnh đạo là nhận thức được bản sắc của nó – một thứ phá vỡ, chứ không phải là một thứ hình thành; một cái bẫy, chứ không phải là một bệ phóng; một cái kết thúc, chứ không phải là một sự khởi đầu – và bày tỏ sự tự lập và quyết tâm thay đổi nó.

Những nhà lãnh đạo trong quá khứ
– Một bài tập

Quan điểm cá nhân về công việc lãnh đạo được hình thành bởi những trải nghiệm trong quá khứ. Một phần, tất cả chúng ta đều đã đưa ra các quyết định về công việc lãnh đạo dựa trên những điều mà chúng

ta đã học hỏi được từ gia đình, cộng đồng và trường học, từ những cuộc gặp gỡ trực tiếp với các vị lãnh đạo mà chúng ta biết, và từ việc quan sát từ xa những người mà chúng ta hằng ngưỡng mộ. Từ những trải nghiệm, chúng ta tạo ra những khuôn mẫu và hành động một cách vô thức tới mức độ mà chúng ta không nhận ra được những khuôn mẫu này, hay những hoàn cảnh mà qua đó chúng xuất hiện, cũng như những giới hạn mà chúng ta đã tạo ra trong cách thể hiện bản thân và những kỹ năng lãnh đạo của mình.

Ai là những người hướng dẫn bạn? Ai là người đã đi ngang qua những giấc mơ của bạn? Ai là người vĩ đại, phi thường, truyền cảm hứng cho bạn hành động? Ai là người đã thực sự tạo nên khác biệt trong cuộc sống của bạn? Trong bài tập này, bạn sẽ khám phá ra những hình mẫu ẩn giấu mà bạn mang theo trong ký ức cũng như trái tim mình. Bạn sẽ ý thức được những người đã hình thành nên kỳ vọng nơi bản thân bạn.

Những câu trả lời cho các câu hỏi này và những ý kiến của bạn trong biểu đồ sau đây sẽ thể hiện những trải nghiệm được hình thành nên quan điểm cá nhân của bạn về công việc lãnh đạo. Bạn sẽ có một cái nhìn đúng đắn hơn về những nhà lãnh đạo mà bạn biết và các quyết định mà bạn đưa ra như là kết quả của cái nhìn đó. Nếu bạn đang làm việc trong một nhóm, trước hết hãy hoàn thành bài tập này một mình, rồi sau đó so sánh và thảo luận câu trả lời của bạn với các thành viên trong nhóm.

Những hình mẫu lãnh đạo

1. Ai là những nhà lãnh đạo trong quá khứ mà bạn ghi nhớ và kính trọng? Bạn xem ai là nhà lãnh đạo trong cuộc sống hiện tại của mình?

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Hãy nêu tên ba người đã xuất hiện trong những giấc mơ của bạn như những nhà lãnh đạo trong quá khứ.

……………………………………………………………………………………

B. Hãy nêu tên ba nhà lãnh đạo mà bạn kính trọng và đề cao trong cuộc sống của mình.

……………………………………………………………………………………

2. Những kết quả trong công việc lãnh đạo của họ là gì? Cuộc đời họ đã được bộc lộ ra như thế nào? Điều gì đã xảy ra cho những nhà lãnh đạo này như là kết quả của việc họ bộc lộ khả năng lãnh đạo, trong cuộc sống cá nhân của họ, và trong một phạm vi lớn hơn là công việc và những thành quả mà họ đạt được.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Đối với mỗi nhà lãnh đạo trong quá khứ của bạn, hãy chỉ ra những thành công và thất bại của họ cũng như đánh giá của bạn đối với các thành quả của họ.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

B. Khi bạn xem xét những nhà lãnh đạo hiện tại, hãy chỉ riêng ra từng chướng ngại vật mà họ phải đối mặt trong việc thể hiện, bộc lộ các khả năng lãnh đạo và những phần thưởng mà họ đạt được từ việc trở thành những nhà lãnh đạo.

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

C. Bạn đánh giá các nhà lãnh đạo này như thế nào thông qua những mạo hiểm mà họ đã dám chấp nhận và kết quả mà họ đạt được? Bạn có thể tóm tắt cuộc đời của họ như thế nào?

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

……………………………………………………………………………………

....

3. Bạn đã học được gì về công việc lãnh đạo từ những hình mẫu của mình? Những đặc điểm cá nhân, quan điểm đối với cuộc sống, và những hành động mà họ đã thực hiện có gây được ảnh hưởng lên quan điểm, tầm nhìn của bạn về bản thân mình hay không?

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Trong cuộc sống hàng ngày, bạn có thể áp dụng những điều bạn học được từ các nhà lãnh đạo mà mình thán phục như thế nào?

....

....

B. Những khía cạnh tích cực và tiêu cực nào của cuộc sống và công việc lãnh đạo mà bạn đã học được từ những người đã hình thành nên quan điểm của bạn về công việc lãnh đạo?

....

....

Trong biểu đồ sau đây, hãy liệt kê ra sáu phẩm chất, sáu thái độ, và sáu cách cư xử đã tạo nên đặc trưng của những nhà lãnh đạo mà bạn ghi nhớ và những người mà bạn hiện đang khâm phục. Hãy nói ra điều mà bạn đã học được từ những nhà lãnh đạo này – những điều có giá trị trong cuộc sống cá nhân và công việc của bạn. Trong quá trình thực hiện biểu đồ này, hãy tìm kiếm những phẩm chất, thái độ và cách cư xử giống với vài cá nhân khác để bạn có thể quyết định xem cái gì là có sức mạnh nhất và có giá trị nhất. Ở cột cuối cùng, hãy tóm tắt lại những đặc điểm của công việc lãnh đạo mà bạn đã học hỏi được từ những con người này, những hình mẫu để bạn vươn tới. Chúng tôi đã cung cấp một ví dụ của những yếu tố này trong biểu đồ bên dưới.

Biểu đồ những phẩm chất, thái độ, cách cư xử và bài học của công việc lãnh đạo

1. ....

....

2. ....

....

3. ....

....

4. ....

....

5. ....

....

6. ....

....

2. Bạn học được gì từ việc xác định những phẩm chất, thái độ, cách cư xử và bài học của các nhà lãnh đạo? Hãy xem xét một cách sâu sắc hơn những ý kiến mà bạn đã đưa ra bằng cách trả lời các câu hỏi sau đây.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những bài học truyền cảm hứng và tích cực về cuộc sống và công việc lãnh đạo nào bạn có thể rút ra được từ những trải nghiệm của các nhà lãnh đạo mà bạn đã xác định?

....

....

B. Những lời cảnh báo và kết luận tiêu cực nào mà bạn đã chú ý khi bạn phân tích cuộc đời của những con người này?

....

....

C. Với những phẩm chất, thái độ và cách cư xử của các nhà lãnh đạo này, những khía cạnh nào trong cuộc sống của họ đã có ảnh hưởng mạnh nhất đến các lựa chọn riêng của cuộc đời bạn? Tại sao bạn lại bị ảnh hưởng một cách đặc biệt đến vậy bởi những phẩm chất này?

....

....

Hãy làm việc cùng với một nhóm hay các đồng nghiệp, và tạo ra một biểu đồ tổng hợp những phẩm chất, thái độ, cách cư xử và bài học đã được xác định bởi bạn và những người mà bạn làm việc cùng. Để tạo ra một bảng tổng hợp tất cả những ý tưởng đã được bày tỏ, hãy thảo luận về những vấn đề sau đây.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Mức độ thấu hiểu về công việc lãnh đạo của từng thành viên trong nhóm bạn khác nhau như thế nào?

B. Các thành viên trong nhóm có bất đồng về những mục được ghi trong biểu đồ hay không? Nếu có bất đồng, hãy thảo luận về quan điểm của từng người đối với những phẩm chất lãnh đạo có ảnh hưởng đến họ.

C. Hãy chú ý những phẩm chất và thông điệp giống nhau có thể được một số thành viên trong nhóm hiểu theo hướng tính cực, một số khác lại hiểu theo nghĩa tiêu cực. Nếu như vậy, hãy bàn luận về yếu tố đã hình thành nên những quan điểm khác nhau này.

D. Nếu bạn đang làm việc trong một nhóm, mà nhóm đó lại là một phần của một bộ phận lớn hơn, hãy cử ra một thành viên trong nhóm

của bạn trình bày bản tóm tắt tổng hợp của các bạn tới nhóm lớn hơn đó. Hãy so sánh những điểm giống nhau và khác nhau giữa các nhóm.

E. Hãy chú ý đến bất cứ những điểm khác biệt nào trong những thuộc tính của công việc lãnh đạo mà trùng khớp với các khác biệt về mặt vị trí, vai trò, cấu trúc của tổ chức, thời gian công tác trong tổ chức.

Những điều hoang đường về các nhà lãnh đạo – Một bài tập

Một trong những vấn đề mà chúng ta phải đối mặt trong việc nhận thức được những phẩm chất và tài năng lãnh đạo là chúng ta không ý thức được những điều hoang đường thuộc về tiềm thức – những điều hoang đường đã hình thành nên niềm tin của chúng ta về công việc lãnh đạo. Mỗi nền văn hóa, dù là văn hóa xã hội hay văn hóa trong tổ chức, đều tạo ra những điều hoang đường gây ảnh hưởng lên những giá trị, niềm tin và cách nghĩ của chúng ta. Những điều hoang đường xuất hiện trong mọi nền văn hóa cho chúng ta biết nên nhìn nhận những ai là các nhà lãnh đạo của mình.

Trong hầu hết các trường hợp, những điều hoang đường về công việc lãnh đạo không muốn có sự xuất hiện của những nhà lãnh đạo không chính thống. Chúng ta đang sống trong một xã hội mà ở đó những điều hoang đường về công việc lãnh đạo đã trở nên khá cứng rắn và che giấu đi sự thể hiện bản thân. Như thế, một niềm tin vào những sự thật này giúp chúng ta tránh xa sự mạo hiểm. Nhằm giúp bạn hiểu rõ hơn về tầm ảnh hưởng của những điều hoang đường này đối với các suy nghĩ và cách cư xử của bạn, chúng tôi đã mô tả vài điều bên dưới. Khi bạn đọc chúng, hãy cố gắng tưởng tượng ra những khoảng thời gian mà bạn đã nghe thấy hay trải nghiệm qua điều hoang đường này rồi.

Những điều hoang đường

về công việc lãnh đạo

1. Lãnh đạo là một kỹ năng hiếm có

Không gì có thể tách rời khỏi sự thật. Dù những nhà lãnh đạo vĩ đại cũng hiếm như những vận động viên điền kinh hay họa sĩ vĩ đại, thì mọi cá nhân đều có sẵn tiềm năng lãnh đạo trong người. Có hàng triệu vai trò lãnh đạo đang được thực hiện trên toàn thế giới. Người ta có thể là những nhà lãnh đạo trong một tổ chức và đồng thời có một vị trí hoàn toàn bình thường trong một tổ chức khác. Điều khác biệt là họ nắm được khoảnh khắc quyết định và biết cách vươn lên để đối đầu với thử thách.

....

....

2. Những nhà lãnh đạo được sinh ra, chứ không phải được tạo ra

Tiểu sử của những nhà lãnh đạo đôi khi được viết như thể họ bước vào thế giới này với một tài năng xuất chúng di truyền, như thể vai trò lãnh đạo trong tương lai của họ đã được xác định trước. Đừng tin điều này. Sự thật là những khả năng và năng lực lãnh đạo đều có thể được học hỏi – nếu trong bạn tồn tại mong muốn, khát khao học hỏi chúng.

Đây không phải là ý kiến cho rằng việc học hỏi để trở thành một nhà lãnh đạo là một công việc dễ dàng. Không có công thức đơn giản, khoa học khắt khe, hay sách hướng dẫn nào có thể sản xuất ra một nhà lãnh đạo thành công và không thể lay chuyển được; thay vào đó là một quá trình cá nhân sâu sắc, đầy những lần thử nghiệm và sai lầm, chiến thắng và thất bại, thời điểm và sự tình cờ, trực giác và sự thấu hiểu.

....

....

3. Những nhà lãnh đạo có quyền năng trời ban

Một vài người thì đúng như thế thật, nhưng hầu hết thì không. Những nhà lãnh đạo, theo đa số, đều “quá con người.” Họ có thể thấp hoặc cao, có khả năng ăn nói lưu loát mà cũng có thể không, ăn mặc để thành công và ăn mặc để thất bại, và không có cái gì thuộc về ngoại

hình, tính cách hoặc phong cách lại khiến họ xa rời với những người đi theo mình cả. Chúng tôi cho rằng sức thu hút là kết quả của một công việc lãnh đạo hiệu quả, và những người xuất sắc ở mặt này nhận được sự tôn trọng, thậm chí là kính sợ, bởi những người đi theo họ, từ đó sức hấp dẫn giữa họ được tăng lên.

....
....

4. Công việc lãnh đạo chỉ tồn tại ở đỉnh cao nhất của một tổ chức

Chúng ta củng cố thêm cho điều hoang đường này bằng cách nhìn vào những nhà quản trị của các tổ chức lớn, nhưng đây rõ ràng là một quan điểm sai lầm. Thực ra, tổ chức càng lớn bao nhiêu, thì vai trò lãnh đạo lại được đề xuất nhiều bấy nhiêu. Tập đoàn General Motors có hàng ngàn vị trí lãnh đạo sẵn có cho những nhân viên của mình, như United Auto Workers, đối tác liên kết lao động của nó vậy.

....
....

5. Người lãnh đạo điều khiển, hướng dẫn, thúc đẩy và vận động người khác

Đây có thể là điều hoang đường gây nhiều thiệt hại nhất cho tất cả chúng ta. Công việc lãnh đạo không phải là thể hiện quyền lực của mình lên người khác, mà là thực sự trao quyền hành động cho người khác. Những nhà lãnh đạo dẫn dắt người khác bằng cách kéo hơn là đẩy; bằng cách tạo ra những mong đợi có thể thành sự thật và quy trình thưởng; bằng cách giúp người ta sử dụng những sáng kiến của chính họ.

....
....

6. Những điều hoang đường khác

Bạn có thể nghĩ ra những điều hoang đường, nhận thức sai, và

niềm tin khác về công việc lãnh đạo hay không? Hãy vui lòng bổ sung chúng vào danh sách này và chia sẻ chúng với các bạn đồng nghiệp của mình. Nếu bạn đang l àm việc theo nhóm, hãy tạo ra một danh sách những điều hoang đường thường gặp nhất trong tổ chức của các bạn.

....

....

Những câu hỏi cần lưu ý

Ai nói với bạn điều hoang đường này là đúng sự thật?

Ai sống cuộc đời của họ bằng cách tin vào những điều hoang đường này?

Khi bạn xem xét lại từng điều hoang đường, cuộc đời của những ai chứng minh rằng điều hoang đường đó là đúng sự thật?

Khi đã phát hiện ra những điều hoang đường này, chúng ta có thể suy nghĩ lại về những điều liên quan đã xuất hiện trong quan điểm của chúng ta về bản thân mình như những nhà lãnh đạo. Dù bạn tự xem xét lại những điều hoang đường này hay cùng với nhóm, thì những câu hỏi sau đây sẽ tách biệt chúng ra và phân tích xem làm thế nào mà chúng đã tạo nên một ảnh hưởng nơi bạn và tổ chức mà bạn đang làm việc.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Nếu bạn xác định được những cá nhân hay những sự việc có thể minh họa cho một điều hoang đường nào đó, hãy chỉ ra lý do vì sao điều hoang đường ấy lại có vẻ như là đúng sự thật. Nó phục vụ cho mục đích gì? Nó đòi hỏi ở tất cả mọi người những điều kiện gì để củng cố và duy trì nó?

....

B. Trong tổ chức bạn tồn tại những điều hoang đường nào về

công việc của một nhà lãnh đạo? Tổ chức của bạn đã truyền bá những điều hoang đường này như thế nào?

....

....

C. Những điều hoang đường về công việc lãnh đạo trong cuộc sống của bạn đã có ảnh hưởng thế nào đối với cách cư xử và đánh giá của bạn về bản thân mình? Bạn đã phải trả giá cho điều này như thế nào?

....

D. Vị trí, vai trò và những trách nhiệm nào của bạn trong tổ chức đã hình thành nơi bạn những điều hoang đường về công việc lãnh đạo?

....

....

Khoảng trống trong công việc lãnh đạo – Một bài tập

Mỗi ngày chúng ta đều đối mặt với những tình huống, hoàn cảnh, hay những vấn đề tưởng chừng như không thể xảy ra và có thể đã được cải thiện hay giải quyết nếu áp dụng hiệu quả công việc lãnh đạo. Chúng ta thường không ý thức được rằng vai trò của người lãnh đạo là cần thiết. Một cách mù quáng, chúng ta không tự thân vận động và trao quyền hành động cho người khác để lấp đầy khoảng trống này. Niềm tin của chúng ta vào những điều hoang đường mà chúng tôi nói đến ở trên đã che mắt chúng ta khỏi những tiềm năng ẩn giấu của bản thân để đáp ứng nhu cầu dành cho những nhà lãnh đạo. Với một lời phát biểu hầu như vô thức, chúng ta không nhận thấy được rằng chúng ta có thể là những nhà lãnh đạo và có thể tạo ra sự khác biệt. Thay vào đó, chúng ta lại cảm thấy bối rối. Chúng ta có một cảm giác dai dẳng rằng có cái gì đó chưa được bộc lộ ra. Chúng ta có thể trải qua một sự khó chịu, một chứng “khó ở” với dòng chảy của những sự

kiện và kết quả mà dường như là không thể tránh được.

Trong bài tập tiếp theo, chúng tôi mong tăng cường ý thức của bạn về những thời gian và địa điểm mà công việc lãnh đạo của bạn có thể tạo ra một sự khác biệt, đó là khi nó có thể tạo ra một ảnh hưởng đối với những sự kiện trong cuộc sống của bạn. Bằng cách chú ý xem lúc nào thì khả năng lãnh đạo của bạn được cần đến, lúc nào thì thiếu nó, và làm sao mà khoảng trống của công việc lãnh đạo này được hình thành, bạn có thể bắt đầu đáp lại với những suy nghĩ và hành động có thể làm thay đổi thế giới của mình và cuộc sống của những người khác.

Chúng tôi bắt đầu bằng cách yêu cầu bạn tập trung sự chú ý của mình vào nhu cầu đối với vai trò lãnh đạo trong cộng đồng lớn hơn của bạn. Để nhắc bạn nhớ về những viễn cảnh có thể thu được lợi ích từ công việc lãnh đạo của bạn, hãy xem lại những tờ báo, tạp chí địa phương và quốc gia của bạn và những ấn phẩm khác để xác định được những vấn đề và hoàn cảnh mà đang rơi vào ngõ cụt và có vẻ như không có cách giải quyết. Chúng tôi đã cung cấp những ví dụ để kích thích suy nghĩ của bạn.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Hãy tạo ra một danh sách những hoàn cảnh dường như đang ngày càng tồi tệ hoặc đang đi vào ngõ cụt mà có thể được cải thiện hay giải quyết bởi sự can thiệp của một nhà lãnh đạo. Hãy tìm kiếm ít nhất là năm hoàn cảnh.

1. Sự xung đột về việc sử dụng những công viên công cộng bởi những người vô gia cư.

2. ....

3. ....

4. ....

5. ....

6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....
11. ....
12. ....
13. ....
14. ....
15. ....
16. ....
17. ....
18. ....
19. ....
20. ....

B. Hãy tạo ra một viễn cảnh cho mỗi hoàn cảnh mà trong đó bạn miêu tả việc nó có thể được cải thiện như thế nào bởi sự can thiệp của bạn với tư cách là một nhà lãnh đạo.

1. Một nhà lãnh đạo được người ta cần đến là người có thể lắng nghe cả hai phía và thiết kế ra buổi gặp mặt để giải quyết vấn đề mà trong đó hai bên ngồi lại với nhau, cùng suy nghĩ để đưa ra hướng giải quyết.
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....

8. ....

C. Bạn có thể làm gì để mang hai bên lại với nhau?

Tôi có thể mời riêng những người đứng đầu của mỗi bên để chia sẻ với họ những mối bận tâm và tổ chức một cuộc gặp mặt để cho những ý kiến của họ được bày tỏ.

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....
11. ....
12. ....
13. ....
14. ....

D. Điều gì đã ngăn bạn không thực hiện những hành động mà bạn biết là cần thiết để giải quyết vấn đề? Điều hoang đường nào về công việc lãnh đạo đã che khuất hướng nhìn của bạn? Điều gì hỗ trợ bạn trong việc thể hiện vai trò lãnh đạo ở tình huống này?

Tôi sợ bị từ chối và có một cảm giác là tôi đang ở đáy của một cơ cấu phân cấp bậc với không chút quyền lực nào trong tay. Tôi đã bị khóa chặt bởi một điều hoang đường là công việc lãnh đạo chỉ tồn tại ở đỉnh cao nhất. Tôi cũng được hỗ trợ bởi những người bạn tìm đến tôi để có giải pháp và biết ơn sự can thiệp vào vấn đề

của tôi.

....

E. Bạn có thể làm gì để giải quyết vấn đề? Bạn có thể thể hiện khả năng lãnh đạo của mình như thế nào?

Tôi sẽ đề nghị đại diện mỗi bên đến gặp tôi. Tôi sẽ bắt đầu bằng cách lắng nghe quan điểm của họ. Tôi sẽ đề nghị họ ngồi lại với nhau và cố gắng tạo ra một hướng nhìn chung để giải quyết vấn đề. Sau đó tôi sẽ làm việc với họ để tạo ra một giải pháp đáp ứng được nhu cầu của cả hai bên và hỗ trợ cho hướng nhìn chung của họ.

....

F. Trong một nhóm, hay với một người cộng sự, hãy thảo luận về một vấn đề mà bạn hay một thành viên trong nhóm đã xác định được. Hãy tưởng tượng các bạn là cố vấn cho một nhà lãnh đạo đang phải vật lộn với tình huống này. Hãy thống nhất về một lời khuyên mà các bạn muốn đưa ra cho ông ta và miêu tả lại lời khuyên đó dưới đây. Trong quá trình đưa ra lời khuyên, hãy chú ý đến những cân nhắc về mặt đạo lý, chương trình làm việc cá nhân và những kỹ năng của nhà lãnh đạo. Khi bạn làm việc trên một vấn đề thật sự và nhu cầu của nó đối với sự lãnh đạo, bạn có thể tìm thấy những giải pháp của riêng mình đối với các tình huống có vẻ như khó giải quyết. Khi bạn tìm thấy những nguồn tài nguyên ẩn giấu này trong bản thân mình hay trong nhóm của mình, hãy ý thức được những thành công mà mình đã đạt được và tạo ra một cơ sở để phát triển thêm.

....

Những nhà lãnh đạo trong gia đình của chúng ta – Một bài tập

Rất nhiều người trong số chúng ta có thể đảm nhận lấy vai trò mà tiểu thuyết gia Franz Kafka đã phát biểu một cách rất rõ ràng và hùng hồn trong tác phẩm Diaries (Nhật ký) của ông:

Khi nghĩ lại, tôi phải nói rằng nền tảng giáo dục của tôi đã gây cho tôi nhiều tổn hại vô cùng to lớn ở một vài khía cạnh nào đó. Điều này đúng với rất nhiều người – cha mẹ, vài người họ hàng, cá nhân, những người ghé thăm nhà tôi, những cây bút khác nhau, rất đông những giáo viên – một thanh tra trường học, một khách bộ hành chầm chậm đi qua; nói ngắn gọn, điều này phóng xuyên qua xã hội chúng ta như một con dao găm vậy… Bất cứ lúc nào tôi cũng có thể chứng minh rằng nền giáo dục mà tôi được tiếp thu đã cố gắng biến tôi thành một con người khác, không đúng với bản chất của mình.

Trong hầu hết các trường hợp, những trường học và gia đình của chúng ta đã thất bại trong việc tạo ra một hoàn cảnh sống có thể nuôi dưỡng và hỗ trợ cho sự phát triển của chúng ta như những nhà lãnh đạo. Đến chừng nào mà chúng ta không thể thấy được môi trường hoàn cảnh sống này, chúng ta không thể thay đổi cách suy nghĩ hay cư xử của mình để lấp đầy được khoảng trống đó trong công việc lãnh đạo. Trước khi học làm lãnh đạo, chúng ta phải kiểm tra lại môi trường đã xây dựng nên hay giới hạn việc thể hiện đầy đủ nhất khả năng lãnh đạo của chúng ta. Sự thực là, bất cứ ai không làm chủ được hoàn cảnh sẽ bị nó làm chủ. Trong bài tập này, chúng tôi phân tích hoàn cảnh được tạo ra trong các gia đình của chúng ta.

Chúng tôi bắt đầu bằng cách tập trung vào gia đình ban đầu của chúng ta, những gia đình mà từ đó chúng ta lớn lên. Đây là môi trường học hỏi có sức mạnh lớn nhất mà chúng ta có thể trải nghiệm qua. Trong gia đình của mình, lần đầu tiên chúng ta hình thành nên một ý thức về nhân dạng, những giá trị, khát vọng, và kỳ vọng của chúng ta đối với công việc lãnh đạo. Vậy mà chính trong gia đình mình, chúng ta lại ít có những bài tập được kiểm tra nhưng lại có sức quyết định lớn nhất. Vì cuộc sống gia đình có một sức ảnh hưởng rất mạnh mẽ lên quan điểm của chúng ta về công việc lãnh đạo, và vì chúng ta thường duy trì một rào cản

vô thức trong việc nhận thấy tầm ảnh hưởng của nó, rất khó để đưa ra những lựa chọn về các bài học mà chúng ta đã học được và những thông điệp mà chúng ta đã nhận được.

Chúng tôi đề nghị rằng bạn nên bắt đầu bằng cách thảo luận với các thành viên trong gia đình hiện thời của mình. Nếu bạn đủ may mắn khi có các thành viên của thế hệ lớn tuổi hơn vẫn còn sống, bạn có thể bắt đầu với họ. Nếu không, hãy nói chuyện với những người anh em ruột, anh em họ, và những thành viên khác trong gia đình đầu tiên của mình. Nếu bạn sống độc thân, hãy nhớ lại những ký ức của chính mình. Hãy cố gắng tìm ra câu trả lời cho những câu hỏi sau đây:

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những ai được xem là người lãnh đạo trong gia đình bạn? Ai là người được mọi người ngưỡng mộ? Họ có những nét tiêu biểu nào? Hãy lập một danh sách và xem ai có tên và ai không có tên trong đó. Hãy hỏi vài thành viên khác trong gia đình cùng một câu hỏi như vậy và so sánh các câu trả lời của họ với bạn. Ai có mặt trong tất cả những danh sách? Ai có tên trong danh sách của bạn mà lại không có trong danh sách của những người khác?

....

B. Gia đình của bạn nhìn nhận công việc lãnh đạo như thế nào? Nó có phải là điều gì đó xa vời mà chỉ có "những con người vĩ đại" mới thể hiện được hay không? Có những nhà lãnh đạo thuộc cả hai giới trong gia đình bạn, ngay trong ngôi nhà của bạn hay không? Công việc lãnh đạo được xác định khác nhau như thế nào theo mỗi giới hay mỗi nhóm tuổi tác?

....
....

C. Những nhà lãnh đạo có được xác định với một vai trò cụ thể, một vị trí cụ thể trong hệ thống cấp bậc anh chị em, một

nhánh đặc biệt của gia đình, một giới đặc biệt, văn hóa, hay chủng tộc nào hay không?

....

....

D. Bạn nhận được những dấu hiệu nào về việc trở thành một nhà lãnh đạo? Ai gửi chúng, và chúng được chuyển đến như thế nào? Sự giao tiếp đó là gián tiếp hay trực tiếp? Bạn đáp lại thế nào? Bạn nổi loạn hay thích ứng?

....

....

E. Bạn được khuyến khích hay bị làm nản lòng như thế nào đối với việc áp dụng những kỹ năng lãnh đạo của mình? Quyết định nào về bản thân mà bạn đã đưa ra dựa trên nền tảng của những kỳ vọng này?

....

....

Nếu bạn có thể thực hiện bài tập này theo một nhóm, hãy so sánh những ghi chép và trao đổi những câu chuyện với nhau. Hãy chú ý đến các câu trả lời khác nhau từ các gia đình khác nhau. Là một nhóm, hãy thu thập những đề tài, sự thấu hiểu và kết luận chung. Những gia đình khác nhau thể hiện những thái độ khác nhau nào về công việc lãnh đạo. Giới tính, văn hóa, chủng tộc, tính cách sắc tộc, sự nhập cư, và tầng lớp xã hội đã có ảnh hưởng thế nào lên những khuôn mẫu về công việc lãnh đạo? Khi các bạn trao đổi những quan sát của mình, những đóng góp của gia đình bạn lên quan điểm của bạn về công việc lãnh đạo có thể trở nên rõ ràng hơn.

Giờ đây bạn có cơ hội tạo ra một cây phả hệ gia đình có thể biểu đồ hóa lịch sử của công việc lãnh đạo trong các thế hệ quá khứ của gia đình bạn. Có rất nhiều bước tiếp cận đối với việc nghiên cứu phả hệ và cây gia đình. Chúng tôi đã thiết kế sẵn cho

bạn cây gia đình lãnh đạo ở đây để bạn biểu đồ hóa lịch sử gia đình bạn trong những mối liên quan đến công việc lãnh đạo. Trong bài tập này, chúng tôi mong bạn sử dụng biểu đồ và điền vào những thông tin của tổ tiên bạn, càng nhiều thế hệ đi trước càng tốt. Bằng việc tạo ra cây gia đình cho mình, hãy chú ý những di sản, hình mẫu và thông điệp đã được truyền lại cho bạn thông qua nhiều thế hệ. Hãy chú ý đến những thành viên trong gia đình có tham gia vào các vai trò lãnh đạo, những vai trò họ đã thừa nhận và cả những vai trò mà họ không thừa nhận. Kiến thức về gia đình của mình cho phép mỗi người chúng ta trở nên ý thức hơn về những lựa chọn sẵn có cho chúng ta. Susan Griffin, trong cuốn sách tuyệt vời của bà nhan đề Điệp khúc của những viên đá , đã viết về tầm quan trọng của việc nắm bắt được lịch sử gia đình như sau:

Tôi đang bắt đầu tin rằng chúng ta biết tất cả mọi thứ, rằng tất cả mọi lịch sử, bao gồm cả lịch sử của mỗi gia đình, là một phần của chúng ta, và khi chúng ta nghe thấy bất cứ bí mật nào được hé mở, một bí mật về một người ông, người bà, một người bác… tự nhiên nó làm chúng ta nhìn nhận cuộc đời mình một cách rõ ràng hơn, như thể gánh nặng bất thường của một sự thật chưa được nói ra đã được xóa bỏ đi. Chính vì thế có lẽ chúng ta cũng như những hòn đá; lịch sử của chính chúng ta và của thế giới đều ẩn trong chúng ta, chúng ta giữ một nỗi phiền muộn tận sâu trong đáy lòng và không thể than khóc cho đến khi lịch sử đó được cất vang lên.

Vai trò lãnh đạo mà bạn điền vào trong biểu đồ của mình có thể tập trung vào những khía cạnh khác nhau trong giai đoạn đầu tiên của cuộc đời bạn: nhà thờ, giáo đường, gia đình, trường học, cộng đồng, công việc, và những khía cạnh rộng lớn hơn. Hãy ghi vào bất cứ hình thức bày tỏ nào của công việc lãnh đạo mà bạn có thể nhớ hay khám phá ra trong lịch sử của gia đình mình. Có thể bạn cũng sẽ muốn đề nghị người bạn đời hay đối tác của

mình hoàn thành một biểu đồ giống như bạn, để hai bên chia sẻ cùng nhau. Hãy chú ý những khuôn mẫu mà mỗi người các bạn đã được thừa hưởng. Hãy quan sát xem làm thế nào mà bạn mang những khuôn mẫu này vào trong môi trường gia đình và công việc của mình. Bạn có để ý thấy bất cứ sự tương đồng nào không? Khi bạn đã hoàn thành biểu đồ, hãy cho một thành viên trong gia đình bạn xem và thảo luận về những quan sát của bạn. Chính qua những cuộc đối thoại như thế mà “lịch sử của chúng ta được cất vang lên”, như Susan Griffin đã mô tả, và chúng ta được giải thoát khỏi sự kìm kẹp của khuôn mẫu vô thức từ trong quá khứ.

Ở trong mỗi ô của biểu đồ, hãy liệt kê ra tên của con người và vai trò lãnh đạo mà họ đảm nhận. Có thể bạn sẽ muốn dùng một màu cho bạn và tổ tiên trực hệ của bạn, và một màu khác dành cho những họ hàng xa của mình.

Những nhà lãnh đạo trong các tổ chức của chúng ta - Một bài tập

Chúng ta mang theo những khuôn mẫu gia đình của mình đến nơi làm việc. Chúng được định hình, sửa đổi và khơi gợi lại khi chúng ta tương tác với những giá trị, nền văn hóa và những kỳ vọng của các tổ chức. Chúng ta biết đến công việc lãnh đạo từ những đồng nghiệp của mình trong các tổ chức này, và chúng ta cũng học hỏi từ những cấu trúc và hệ thống của bản thân tổ chức nữa.

Hãy có một cái nhìn công tâm đối với nơi mà bạn làm việc, môi trường mà ở đó bạn dành ra phần lớn thời gian hoạt động của mình. Những nhà lãnh đạo được nhìn nhận, tưởng thưởng, và phát triển như thế nào? Người ta làm nản lòng hay trừng phạt họ ra sao? Ảnh hưởng của những thông điệp ngầm và rõ ràng của họ đối với tầm nhìn của bạn về bản thân mình và vai trò lãnh đạo của bạn là gì?

Hãy hoàn thành biểu đồ sau đây bằng cách thể hiện những phương pháp mà môi trường làm việc của bạn đã hỗ trợ thường xuyên hoặc làm nản lòng việc phát triển công việc lãnh đạo. Lưu ý rằng, khi bạn tham gia vào bản phân tích này, những tổ chức đó thể hiện việc hỗ trợ hay ngăn cản công việc lãnh đạo thông qua những phần thưởng, thăng chức và ghi nhận rõ ràng. Ngoài ra, các hình thức khó nhận thấy hơn của việc khuyến khích công việc lãnh đạo đó là – những chương trình huấn luyện, các sự kiện xã hội, hệ thống giao tiếp, và cấu trúc nhân viên – những yếu tố này cũng có tầm ảnh hưởng nhất định. Trong quá trình hoàn thành bài tập này, bạn sẽ muốn quan sát những dấu hiệu rõ ràng cũng như không rõ ràng được gửi đến để hỗ trợ hay ngăn cản sự lãnh đạo. Bạn cũng nên chú ý cách mà những hình thức truyền thống cũng như mới mẻ đang được lựa chọn hay khuyến khích.

Biểu đồ về công việc lãnh đạo của các tổ chức	
Cách mà tổ chức của tôi hỗ trợ những biểu hiện của sự lãnh đạo	Cách mà tổ chức của tôi ngăn cản những biểu hiện của sự lãnh đạo

....
....

Nếu bạn đã hoàn thành biểu đồ này trong việc tự phân tích môi trường làm việc của bạn, hãy trình bày nó cho một người

đồng nghiệp hay một người bạn, người hiểu hoàn cảnh làm việc của bạn và yêu cầu phản hồi đối với góc nhìn của bạn. Nếu bạn đang làm việc trong một nhóm, mỗi thành viên trong nhóm đều phải hoàn thành biểu đồ này.

Những hoạt động cần lưu ý

A. Hãy so sánh các biểu đồ với các thành viên trong nhóm của bạn và thảo luận những điểm khác nhau và giống nhau giữa chúng.

B. Hãy thảo luận những ví dụ về các hoàn cảnh cụ thể đã ủng hộ hay ngăn cản công việc lãnh đạo.

C. Trước hết, nhóm của bạn hãy thống nhất về những yếu tố hỗ trợ và ngăn cản đối với công việc lãnh đạo, sau đó hãy hoàn thành một biểu đồ của cả nhóm thể hiện sự thống nhất này.

D. Tiếp theo, nếu các bạn là một phần của một nhóm lớn hơn, hãy trình bày biểu đồ của nhóm bạn với các nhóm khác. Hãy thảo luận những yếu tố giống nhau và giải thích động lực bên dưới đã tạo ra chúng.

Khi kiểm tra môi trường làm việc của mình, hãy xem xét cách mà nó đã ảnh hưởng lên những lựa chọn mà bạn đã đưa ra. Ảnh hưởng của nó lên cách cư xử của bạn là gì? Nó đã hình thành cách thể hiện bản thân của bạn như thế nào? Ai là những đồng nghiệp mà bạn tôn trọng và muốn tranh đua? Bạn đã đứng lên thể hiện mình khi nào? Bạn đã ngừng việc đóng một vai trò lãnh đạo lúc nào?

Những câu hỏi cần lưu ý

Giờ đây chúng ta sẽ xem xét cách mà di sản quá khứ đã ảnh hưởng đến khả năng trở thành lãnh đạo của bạn. Nếu bạn đang

làm việc một mình, hãy suy nghĩ về hai viễn cảnh: viễn cảnh thứ nhất là trong đó bạn đảm nhận một vai trò lãnh đạo nơi bạn làm việc, và viễn cảnh thứ hai là bạn né tránh việc trở thành một nhà lãnh đạo. Với mỗi viễn cảnh, hãy lưu ý những câu hỏi sau đây:

A. Những khuôn mẫu mà tôi đã phát hiện ra từ lịch sử của gia đình mình đã ngăn cản hay hỗ trợ tôi trên con đường trở thành một nhà lãnh đạo là:

....

B. Thông điệp mà tôi nhận được từ môi trường làm việc đã khuyến khích hay làm nản lòng tôi trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo là:

....

C. Tôi cảm thấy những điểm thoải mái và không thoải mái khi đảm nhận vai trò của một nhà lãnh đạo là:

....

D. Phần thưởng hay hình phạt mà tôi đã phải nhận cho những hành vi thể hiện vai trò lãnh đạo trong quá khứ của mình là:

....

E. Các quyết định mà tôi đã đưa ra như kết quả của các trải nghiệm hay cách đáp lại của những người khác là:

....

Sau khi đã trả lời xong những câu hỏi này, có thể bạn sẽ muốn chia sẻ những câu trả lời của mình với các đồng nghiệp và so sánh chúng với trải nghiệm của người khác. Trong chương này, chúng ta đã làm việc để hiểu được cơn khủng hoảng lãnh đạo trong xã hội và cách mà nó đã thể hiện thông qua cuộc sống của bạn. Trong quá trình suy ngẫm lại những thử thách đang chờ bạn phía trước, có thể bạn sẽ muốn quyết định thực hiện những hành động mới, thể hiện một lời cam kết mới đối với việc tạo ra một khác biệt, và xem xét lại mục tiêu của bạn như một nhà lãnh đạo.

Nếu bạn chú ý thấy bất cứ thay đổi nào mà bạn muốn thực hiện trong cách cư xử lãnh đạo của mình, chúng tôi khuyến khích bạn hành động theo suy nghĩ sáng suốt và bản năng của mình. Các nhà lãnh đạo không nhận được mệnh lệnh hành động nào khác ngoài những dấu hiệu mà họ nhận được từ tiếng nói bên trong mình rằng đã đến lúc ngừng lại hay tiếp tục tiến lên. Để hỗ trợ bạn trong những quá trình quan trọng này, chương tiếp theo sẽ giúp bạn hiểu được bản thân một cách sâu sắc hơn và xem xét vai trò của việc hiểu được bản thân trong quá trình trở thành nhà lãnh đạo.

---

[1] Franklin Delano Roosevelt: tổng thống thứ 32 của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ.

[2] Một trong những nhà lãnh đạo vĩ đại nhất của phong trào Nhân quyền. Ông bị ám sát vào năm 1968.

[3] Nhà văn hóa lớn người Đức, từng đoạt giải Nobel hòa bình vào năm 1952.

[4] Tổng thống thứ 3 của Ai Cập, bị ám sát vào năm 1981.

[5] Thủ tướng Anh giai đoạn 1940-1945.

[6] Thủ tướng thứ 5 của Israel, bị ám sát vào năm 1995.

[7] Lãnh tụ Hồi giáo, bị ám sát vào năm 1965.

4

Hiểu được bản thân

Tôi vẫn thường cho rằng cách tốt nhất để xác định được tính cách của một người là để ý tìm kiếm quan điểm tinh thần hay đạo đức mà khi nó xuất hiện nơi anh ta, anh ta sẽ tự cảm thấy mình được sống một cách trọn vẹn nhất. Vào những khoảnh khắc như thế, có một giọng nói bên trong anh ta dõng dạc cất lên rằng, "Đây chính là con người thật của tôi."

William James, Những lá thư của William James

Các nhà lãnh đạo hiểu được bản thân họ; họ biết họ có thể làm tốt điều gì. Một phần bí quyết của họ là thái độ vị kỷ tích cực; họ biết mình có tài năng gì, phát huy được những điểm mạnh đó, và nhận thức được rằng họ có thể đóng góp cho tổ chức, cho cộng đồng, và nâng cao chất lượng cuộc sống của những người xung quanh.

Chuyến hành trình khắc nghiệt và phức tạp nhằm trở thành một nhà lãnh đạo, đồng thời có được cái nhìn tích cực về bản thân bắt đầu với một sự hiểu biết cặn kẽ về những giới hạn và khả năng của bạn. Một khi bạn thấy được rằng mình cần phải đánh đổi cái gì để hiểu được bản thân, bạn sẽ rất muốn có được phản hồi của những người khác và đón nhận chúng với thái độ cầu thị. Nếu bạn luôn có thái độ cởi mở đối với những trải nghiệm và thông tin mới, lắng nghe giọng nói bên trong, và quan sát những hành động của mình với một thái độ khách quan, thì quá trình này sẽ thành công.

Việc tự nhìn lại chính mình là bước rất cần thiết trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo. Nó bắt đầu khi bạn suy ngẫm lại những trải nghiệm của mình, bao gồm cả thành công lẫn thất bại. Những khoảnh khắc tự nhìn lại mình có thể đến nhanh như tia chớp, hay cũng có thể được hình thành một cách chậm rãi qua quá trình viết nhật ký, suy ngẫm, hoặc yêu cầu được huấn luyện bởi một người bạn đồng nghiệp đáng tin cậy. Trong quá trình này, bạn sẽ hiểu rõ rằng mình là ai và thể hiện những khía cạnh đa diện của bản thân như thế nào. Bạn lắng nghe giọng nói đã cất lên với William James, nó nói rằng, "Đây chính là con người thật của tôi."

Nguồn thông tin thứ hai để hiểu được chính bản thân mình có thể đến từ việc hỏi những người đồng nghiệp rằng họ đã trải nghiệm cách cư xử của bạn như thế nào. Việc nhận được những "phản hồi để suy ngẫm" từ bạn bè, đồng nghiệp, bạn đời và những người có ý nghĩa đối với bạn cho phép bạn nhìn thấy được con người thật của mình qua góc nhìn của họ. Với hành động này, bạn có thể làm giàu thêm nhận thức về bản thân mình.

Thái độ không ngừng tìm tòi học hỏi mang đến cho bạn nguồn nhận thức bản thân thứ ba. Việc duy trì sự cởi mở với những ý tưởng và phương pháp học hỏi mới bao gồm việc sống thực lòng với bản thân mình và người khác, sẵn sàng đánh giá lại những niềm tin lớn lao trước sự xuất hiện của những làn sóng thông tin kiến thức mới, và tiếp tục nhận thức rõ ràng về những

tầm nhìn, giá trị, mục tiêu và ưu tiên của bản thân.

Cách thứ tư để hiểu được bản thân là theo sát mối liên hệ giữa niềm tin của bạn và những điều bạn làm cũng như nói ra. Điều này có nghĩa là không ngừng tìm tòi những cách thức để duy trì và phát triển sự chính trực của bản thân. Nó có nghĩa rằng bạn là một khối thống nhất cả bên trong lẫn bên ngoài, để bạn có khả năng thể hiện bản thân một cách đầy đủ nhất, trọn vẹn và bền vững trước sau như một. Max DePree, nhà sáng lập đồng thời là cựu CEO của công ty Herman Miller đã diễn đạt điều này rất hay trong phần mở đầu đầy xúc động của cuốn sách Điệu jazz của công việc lãnh đạo mà ông là tác giả:

Esther, vợ tôi, và tôi có một đứa cháu tên là Zoe, tiếng Hy Lạp có nghĩa là "cuộc sống". Cháu bị sinh non và chỉ nặng chưa đầy một cân, bé đến mức mà chiếc nhẫn cưới của tôi có thể tròng lọt đến tận vai của cháu. Vị bác sĩ khám cho cháu lần đầu tiên đã nói với chúng tôi rằng cháu chỉ có từ 5 đến 10% cơ hội sống sót được ba ngày.

Như để làm vấn đề thêm phần phức tạp, cha ruột của Zoe đã bỏ đi một tháng trước khi cháu ra đời. Nhận thức được điều này, một người y tá thông minh và ân cần tên là Ruth đã ra cho tôi một chỉ thị rằng: "Trong vài tháng tiếp theo, ít nhất thì ông phải trở thành người cha thay thế của đứa bé. Tôi muốn ngày nào ông cũng đến bệnh viện để thăm Zoe, và khi ông đến, tôi muốn ông xoa bóp khắp cơ thể, chân tay cháu một cách nhẹ nhàng bằng đầu ngón tay. Khi ông đang vuốt ve cháu như vậy, ông nên nhắc đi nhắc lại cho cháu biết rằng ông yêu cháu nhiều như thế nào, vì cháu phải có khả năng kết nối được giọng nói và sự tiếp xúc của ông."

Ruth đã làm một điều hoàn toàn đúng vì lợi ích của Zoe (và dĩ nhiên là vì lợi ích của tôi nữa), mà không hề nhận ra rằng cô ấy đang cho tôi một trong những lời miêu tả hay nhất về công việc của một nhà lãnh đạo. Điểm cốt lõi của việc trở thành một nhà lãnh đạo là nhu cầu luôn kết nối giọng nói và sự tiếp xúc của ai đó với nhau.

Những nhà lãnh đạo có khả năng lắng nghe giọng nói bên trong của chính họ và nhận ra sức mạnh của việc dùng nó để tiếp xúc với mọi người. Nếu bạn có một sự nhận thức rõ ràng về con người mình và cách biểu hiện điều này cho người khác thấy, bạn sẽ có được sự bền bỉ mà Max DePree đã thể hiện trong quá trình giúp Zoe quay về với sự sống từ cõi chết.

Thay đổi mô hình lãnh đạo

"Mô hình" đã trở thành một từ mang tính xu hướng trong các tài liệu khoa học xã hội những năm gần đây. Sự phổ biến của khái niệm này rất có thể được bắt nguồn từ nhận thức rằng cách tư duy, nhìn nhận thế giới xung quanh, và chuyển tải thông tin dữ liệu hiện thời của chúng ta không hiệu quả như những gì mà chúng ta muốn đạt được. Chúng ta không chỉ cần những ý tưởng mới mà còn cần những phương pháp mới trong việc sáng tạo và thực hiện những ý tưởng đó. Trong quá trình biến đổi bản thân để trở thành một nhà lãnh đạo, bạn sẽ nhận thức được mô hình mà qua đó bạn nhìn nhận cuộc sống, và thay đổi mô hình này nhằm nhìn nhận lại bản thân và khả năng lãnh đạo của bạn theo một hướng đi mới.

Mô hình là một khuôn mẫu, một cơ cấu, một cái nhìn theo bối cảnh mà qua đó chúng ta xem xét trải nghiệm của mình. Việc thay đổi một mô hình đã được áp dụng rộng rãi sẽ dẫn đến những kết quả lan rộng. Châu Âu thế kỷ XV đã thay đổi suy nghĩ không chỉ về vị trí của Trái

Đất trong vũ trụ qua khám phá của Galileo rằng nó quay xung quanh Mặt Trời; mà còn thay đổi những quan điểm phổ biến rộng rãi về vai trò của người cha như là trung tâm của cuộc sống gia đình, hay vua là nhà lãnh đạo độc nhất của xã hội. Từ việc nhìn nhận Trái Đất như là trung tâm của vũ trụ cho đến việc xem hành tinh này như là một trong số nhiều trung tâm năng lượng của vũ trụ, đã tạo ra một bước chuyển biến lớn trong mô hình phổ biến thời bấy giờ. Kết quả là, suy nghĩ mang tính cá nhân, xã hội và chính trị đã mở ra một nhận thức phức tạp, có sắc thái hơn của nhiều nguồn sức mạnh, quyền lực và kiến thức khác nhau.

Những mô hình đã thay đổi trong thời đại mà chúng ta sống gồm có: vai trò lãnh đạo của nữ giới được đề cao và chấp nhận trong các cơ quan chính phủ, tôn giáo và thương mại; nhìn nhận nước Nga như là một liên minh và đối tác của Hoa Kỳ; và niềm tin rằng tất cả người dân nước Mỹ đều đáng được hưởng nhân quyền và quyền bầu cử dù họ có màu da nào. Theo quan điểm của chúng ta, một mô hình lãnh đạo mới là cần thiết để biến đổi những điều kiện kinh tế, xã hội và chính trị đang trong cơn khủng hoảng. Chúng ta đang kêu gọi những thay đổi có tầm cỡ lớn hơn một quan điểm phê bình hay một bài hùng biện. Đi cùng với sự thay đổi trong mô hình lãnh đạo là một định hướng mới về khía cạnh xã hội: những vai trò và phương pháp mới trong cư xử; và những giá trị, chuẩn mực đạo đức và sự cam kết mới hướng chúng ta về ý nghĩa thực sự của con người.

Trước khi sự thay đổi về mô hình lãnh đạo này diễn ra, chúng ta cần nhận thức được cơ cấu khái niệm cũ mà qua đó chúng ta đã nhìn nhận thế giới này. Chúng ta cần biết bản chất của chúng và nhận thức được tầm ảnh hưởng của chúng trên quy mô toàn cầu. Để làm rõ hơn mô hình lãnh đạo đã dẫn chúng ta đến với những khó khăn mà hiện nay chúng ta đang phải đối mặt, xin vui lòng xem lại ba thành tố của mô hình cũ được đưa ra dưới đây. Khi bạn nhận thức rõ ràng hơn về những cách nhìn nhận đối với công việc lãnh đạo này, bạn có thể bắt đầu hiểu được chúng đã hình thành sự lưỡng lự và thành kiến của bạn như thế nào về việc trở thành một nhà lãnh đạo.

1. Các nhà lãnh đạo là những người vĩ đại có đủ tiêu chuẩn lãnh đạo hơn tôi

Đây là một giả thuyết mang tính “mọi thứ đều có sẵn” về công việc lãnh đạo. Theo mô hình kiểu cổ này, các nhà lãnh đạo là những người thuộc loại “con ông cháu cha” và từ lúc mới sinh ra đã có vẻ ngoài, tính cách và phương tiện để tiếp cận với sự giàu có, sức mạnh và quyền lực – tất cả những điều này giúp họ có đủ tiêu chuẩn để trở thành một nhà lãnh đạo. Trong mô hình này, đặc trưng riêng của tổ chức là sự lãnh đạm, tính hay hoài nghi và sự phục tùng không suy nghĩ.

2. Công tác điều hành tốt sẽ dẫn đến những tổ chức thành công

Mô hình điều hành của thế kỷ 19 vẫn còn tràn ngập khắp các cơ quan của chúng ta. Trong mô hình này, chúng ta cho rằng nếu mình có những vị quản lý cấp cao làm việc hiệu quả và có được các thành quả ngắn hạn, thì chúng ta sẽ thành công. Đặc trưng riêng của tổ chức thuộc mô hình lãnh đạo này là các hình thức quản lý theo thứ bậc, quan liêu, chuyên quyền rất phổ biến và không hề có sự lãnh đạo, dẫn dắt ở đây.

3. Thất bại cần phải được tránh với bất cứ giá nào

Hầu hết chúng ta đều lớn lên với niềm tin rằng các nhà lãnh đạo chẳng bao giờ thất bại. Niềm tin này nói với chúng ta rằng chúng ta không thể lãnh đạo được vì chúng ta có mắc sai lầm, và rằng dù các nhà lãnh đạo có mắc sai lầm đi nữa, thì những thất bại của họ nên được che giấu, ém nhẹm đi, không được thừa nhận và đổ lỗi cho người khác. Trong mô hình này, đặc trưng riêng của tổ chức là né tránh mạo hiểm và hay sợ hãi.

Đã bao nhiêu lần bạn nhìn nhận trải nghiệm công việc của mình thông qua những ý nghĩ này rồi? Trong chương này, bạn có cơ hội tạo ra một mô hình lãnh đạo mới, một mô hình sẽ công nhận giá trị cho trải nghiệm của bạn và ủng hộ bạn "làm điều đúng đắn" thay vì chỉ tập trung "làm đúng công việc". Nó sẽ khuyến khích bạn chấp nhận mạo hiểm và học tập từ những thất bại mà bạn phải đối mặt trong quá trình làm việc.

Để thay đổi suy nghĩ và hành động của bạn từ một mô hình này sang một mô hình khác, chúng tôi yêu cầu trước hết bạn phải nhận thức được rằng cách suy nghĩ cũ của mình đã có tầm ảnh hưởng lan rộng như thế nào. Tiếp theo, chúng tôi muốn bạn xác định một mô hình lãnh đạo mới. Cuối cùng, chúng tôi đòi hỏi bạn phải hành động dựa trên giả định gắn liền với phương pháp tư duy mới của mình. Những nhà lãnh đạo giỏi không chỉ đơn thuần là quan sát, mà họ hành động, nảy ra sáng kiến khi làm việc, rút kinh nghiệm từ những sai lầm đã mắc phải, và thích ứng để thay đổi hoàn cảnh. Khả năng hành động, sáng tạo, học hỏi và thích ứng của những nhà lãnh đạo thách thức một mô hình khác: rằng những nhà lãnh đạo đã xác định trước được mọi thứ. Thực ra, các nhà lãnh đạo di chuyển theo những lời nhắc nhở của chiếc la bàn bên trong họ, chấp nhận mạo hiểm khi hành động, vấp ngã, sáng tạo, học hỏi và thích ứng theo những hoàn cảnh luôn thay đổi. Nhưng đây chính là sự khác biệt: họ học hỏi không chỉ đơn giản là vì cuộc sống buộc họ phải đón nhận những bài học, mà họ là những người chủ động tiên phong. Nói cách khác, họ tự tạo ra cho mình những công việc khó khăn, mang tính mạo hiểm cao, nhiều thử thách. Đó là cách duy nhất để việc phát triển một mô hình lãnh đạo mới có thể tồn tại được trong thế giới ngày nay. Cách suy nghĩ mới mẻ về sự lãnh đạo này được dựa trên một mô hình mới bao gồm những ý tưởng như: mỗi người đều có thể trở thành một nhà lãnh đạo trong cuộc sống riêng của mình thông qua một quá trình thay đổi bản thân; những nhà lãnh đạo - chứ không phải những nhà quản lý - cần phải đứng ở vị trí cao nhất của các tổ chức thành công; và thất bại là một nguồn tài nguyên rất có giá trị để bạn khai thác học hỏi, cải thiện mình và trưởng thành hơn.

Những nhà lãnh đạo học cách học hỏi
– Một bài tập

Chúng ta bắt đầu tạo ra mô hình lãnh đạo kiểu mới này bằng cách khám phá khả năng học hỏi một điều gì đó mới mẻ của bản thân. Là những người trưởng thành, chúng ta hiếm khi có cơ hội đặt mình vào vị trí của một người học hỏi. Vài người trong chúng ta có thể đã trải nghiệm được vai trò của một sinh viên bằng cách quay lại trường để có một tấm bằng, hoặc tham dự vào một hội nghị nghiên cứu chuyên đề, hay một học viện nào đó. Chúng ta cũng có thể tham gia vào một chương trình giáo dục tại chức hoặc một khóa huấn luyện kỹ năng nghề nghiệp do công

ty tổ chức. Nhưng thường thì môi trường học tập của chúng ta rất ít tính mạo hiểm và đã được bảo vệ. Trong những trường hợp này, chúng ta có thể hoàn thành việc học hỏi một cách thụ động và đáp ứng được những yêu cầu trong khóa học do ai đó đưa ra mà không hề phải đối mặt với những yêu cầu cơ bản được đặt ra cho bản thân mình.

Quá trình học hỏi mà chúng tôi đang nói đến ở đây yêu cầu một phẩm chất vô cùng khác biệt. Nó bao gồm tính chủ động, chấp nhận mạo hiểm, tự chủ được bản thân, và cam kết đối với việc học hỏi. Quá trình học hỏi này giúp bạn trải nghiệm được sự chuyển biến bản thân thành một nhà lãnh đạo trong môi trường phức tạp và đầy khủng hoảng hiện nay. Cách tiếp cận học hỏi này có một ý nghĩa lớn hơn là việc chỉ hấp thu vào thật nhiều kiến thức, hay thành thạo tuyệt đối một lĩnh vực nào đó. Nó đòi hỏi bạn phải nhìn nhận thế giới này một cách thống nhất với bản chất hiện tại và tương lai của nó, hiểu được sự khác biệt giữa hai yếu tố này, và hành động để kết nối khoảng cách giữa chúng lại với nhau.

Theo lý tưởng, nếu bạn muốn hiểu rõ hơn về cách học hỏi của mình, bạn có thể xem xét đến việc tham gia vào một hoạt động mà trước đó bạn luôn tránh né, hay tin rằng bạn sẽ không bao giờ làm được. Ví dụ, bạn quyết định lần đầu tiên tham gia vào một chương trình Outward Bound, hay học trượt tuyết, chèo thuyền vượt thác, leo núi, nhảy dù, nhảy bungee. Những thử thách vô cùng khó khăn về thể chất này sẽ dạy bạn tất cả những điều mà bạn cần về cách học hỏi, và giúp bạn đối mặt được với những yêu cầu mà bạn đề ra đối với bản thân mình. Khi làm điều này, bạn có thể đảo ngược hoàn toàn thế giới của mình. Quá trình học hỏi để trở thành một nhà lãnh đạo đôi khi chỉ yêu cầu nơi bạn có thế thôi.

Nếu bạn có cơ hội chọn một thử thách học hỏi về mặt thể chất, chúng tôi khuyến khích bạn hãy chấp nhận mạo hiểm. Dù vậy, bạn không cần phải gieo mình xuống một tòa nhà khổng lồ chỉ với một sợi dây để biết được cách học hỏi của mình. Hãy tình nguyện phát biểu một bài diễn văn, chủ trì một cuộc họp, thủ một vai trong vở kịch của công ty, học chơi đàn piano, dành thời gian ở bên cạnh những người mà bạn đã từng gặp phải bất đồng, lái xe đến một khu dân cư xa lạ, hay ở một mình cả ngày tại một khu vực không quen thuộc. Nếu cuộc sống của bạn cho phép, hãy kiểm tra bản thân bằng một cách cư xử rất khác biệt với cách mà bạn đã quen thuộc trong quá trình trưởng thành. Nó sẽ mang đến cho bạn sự thấu hiểu cần thiết để biết được phong cách học

hỏi của bản thân.

Khi bạn có một trải nghiệm mới mẻ và đầy tính thách thức nào đó, hãy lắng nghe giọng nói bên trong của mình, quan sát cảm xúc, phản ứng và cuộc đối thoại bên trong con người mình. Khi nó qua đi, hãy dành thời gian để suy ngẫm về điều đã xảy ra. Hãy nghĩ về điều mà bạn đã làm, nó mang đến cho bạn cảm giác thế nào, và bạn đã làm điều đó ra sao. Nếu bạn không thể có được một trải nghiệm mới mẻ nào, hãy nhớ lại lúc mà bạn học được một điều mới nào đó và trải nghiệm được một sự khác biệt so với lịch trình hàng ngày của mình. Hãy suy ngẫm lại dựa trên cả trải nghiệm quá khứ hay trải nghiệm mà bạn đã bắt đầu cho bài tập này. Và đừng quên rằng, như tiểu thuyết gia người Pháp Marcel Proust đã viết, "Một chuyến phiêu lưu khám phá thật sự không phải là hành trình tìm kiếm những vùng đất mới, mà là hành trình tìm kiếm những cái nhìn mới."

Những câu hỏi cần lưu ý

A . Hãy bắt đầu bằng cách miêu tả chi tiết một thử thách, trải nghiệm hay sự mạo hiểm mới mẻ nào đó mà bạn đã chọn làm trọng điểm để suy ngẫm lại cách học hỏi của mình.

....

B. Bạn có những nỗi sợ nào trước khi bắt đầu thực hiện trải nghiệm này? Những nỗi sợ đó đã thay đổi và phát triển thêm trước, trong và sau trải nghiệm đó như thế nào? Bạn đã học được gì về những nỗi sợ của mình trong khi thực hiện trải nghiệm?

....

....

C. Những người khác đã nói với bạn điều gì nhằm hỗ trợ hay làm suy yếu dần sự tự tin của bạn khi bạn dám chấp nhận mạo hiểm để học hỏi một điều gì đó mới mẻ?

....

D. Điều gì dường như là nguy cơ lớn nhất trước khi bạn bắt đầu? Đánh giá của bạn về những nguy cơ liên quan đã thay đổi như thế nào khi trải nghiệm đó diễn ra?

....

E. Những con người, hoàn cảnh, hành động và yếu tố bên ngoài nào hỗ trợ nhiều nhất cho việc học tập của bạn? Cái nào đã ngăn cản việc bạn phát triển những kỹ năng, sự thấu hiểu, hay các mức độ của thành quả mới của bạn?

....

....

F. Điều gì trong số các suy nghĩ và cách cư xử của bản thân góp phần lớn nhất vào việc học hỏi của bạn? Khía cạnh nào đã kìm hãm việc học hỏi của bạn?

....

G. Khi nào thì bạn biết là mình đã thành công? Và làm sao bạn biết được điều đó? Bạn có những căn cứ nào để chứng tỏ cho thành công của mình?

....

H. Đâu là niềm hứng khởi, niềm vui và cái giá phải trả cho sự mạo hiểm mà bạn đã dám chấp nhận?

....

I. Với những trải nghiệm mà bạn đã kinh qua, hình ảnh bản thân và sự hiểu biết của bạn về con người của mình đã thay đổi như thế nào?

....

J. Những trải nghiệm mới nào đã nảy sinh từ trải nghiệm này? Bạn đã thay đổi ý tưởng về bản thân mình thế nào qua những gì mà bạn học hỏi được?

....

Những nguy cơ trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo cũng

giống như những nguy cơ xuất hiện trong bất kỳ thử thách mới nào khác. Những câu trả lời của bạn cho các câu hỏi ở trên sẽ cung cấp thông tin về cách tiếp cận của bạn đối với việc học hỏi những trải nghiệm mới. Thông tin này rất quan trọng trong việc hiểu được khả năng và phong cách học hỏi như một nhà lãnh đạo. Từ bài tập này bạn có thể thấy được những cách cư xử, suy nghĩ, và sự hỗ trợ mà nó yêu cầu nơi bạn để giúp bạn vượt qua được những nỗi sợ của mình và khám phá những vùng đất mới như một nhà lãnh đạo thực thụ.

Những cách thức học hỏi – Một bài tập

Mỗi người chúng ta đều học hỏi một điều gì đó mới mẻ theo cách riêng của mình. Đã bao nhiêu lần bạn tranh cãi với những người mà bạn yêu thương khi họ bảo bạn cách thực hiện một dự án mới mà bạn đã lập kế hoạch theo một cách hoàn toàn khác với cách mà họ đã đề nghị? Gib Akin, Phó Giáo sư trường Thương mại McIntire, đại học Virginia, đã dày công nghiên cứu kinh nghiệm học tập của sáu mươi nhà lãnh đạo. Trong một bài viết cho Organizational Dynamics , Akin đã nêu ra phát hiện của mình rằng những diễn tả của các nhà lãnh đạo này là rất trùng khớp với nhau. Ông thấy họ đều công nhận một điều: học hỏi là một quá trình chuyển biến cá nhân và theo rất nhiều cách khác nhau, chúng gồm có:

· Thi đua: người ta thi đua với bất cứ ai mà họ biết hay nhìn nhận như là một sự kiện lịch sử hoặc một nhân vật của công chúng.

· Đảm nhiệm vai trò: người ta có được khái niệm rõ ràng về điều mà họ nên làm và thực hiện điều đó.

· Những thành quả thực tế: người ta nhìn nhận một vấn đề nào đó như một cơ hội và học hỏi thông qua trải nghiệm từ việc phải đương đầu với nó.

· Sự công nhận giá trị: người ta kiểm tra những mô hình khái niệm

bằng cách áp dụng và học hỏi sau những sự việc xảy ra tiếp theo.

· Tiên liệu trước: người ta hình thành nên một khái niệm và sau đó áp dụng nó, học hỏi và tìm hiểu nó trước khi hành động;

· Sự trưởng thành cá nhân: người ta ít bận tâm hơn đến những kỹ năng đặc biệt nào đó mà chú trọng vào sự thấu hiểu bản thân và sự chuyển biến của những giá trị và thái độ sống.

· Học hỏi một cách khoa học: người ta quan sát và khái niệm hóa trên cơ sở của quan sát đó, sau đó thử nghiệm để có được những dữ liệu mới, tập trung chủ yếu vào việc tìm ra sự thật.

Trên quan điểm của chúng tôi, mỗi cách thức học hỏi mà Akin đã nói đến ở trên đều phù hợp với những hoàn cảnh khác nhau, để giải quyết những vấn đề khác nhau, thích ứng với những kiểu tư duy khác nhau, và đáp ứng được những nhu cầu học hỏi khác nhau. Mỗi cách thức đều có những phẩm chất tích cực và tiêu cực được xác định khi chúng được sử dụng với mục đích phù hợp. Những nhà lãnh đạo thành công không bị giới hạn bởi một cách thức học hỏi nhất định nào cả. Ví dụ, ở một vài hoàn cảnh, tốt nhất là tự mình tìm ra giải pháp thông qua cách thức học hỏi dựa trên thành quả thực tế và rút kinh nghiệm từ những kết quả mà bạn đã tạo ra. Tuy nhiên nếu bạn có một giáo viên đã từng "trải nghiệm sống", có lẽ tốt hơn là bạn nên tranh đua với người đó và phân loại ra những kết quả của cách người đó tiếp cận với vấn đề sau khi bạn đã thử hành động theo phương pháp của người đó.

Với biểu đồ sau đây, hãy xác định ra một hoàn cảnh mà trong đó bạn đã áp dụng mỗi cách thức học hỏi và sau đó suy ngẫm lại về những khía cạnh tích cực cũng như tiêu cực mà mỗi cách thức học hỏi này đã mang đến cho bạn.

Biểu đồ những cách thức học hỏi

Cách thức	Hoàn cảnh	Khía cạnh tích cực	Khía cạnh tiêu cực

Thi đua

....

Đảm nhận vai trò

....

Thành quả thực tế

....

Công nhận giá trị

....

Tiên liệu trước

....

Sự trưởng thành cá nhân

....

Học hỏi theo phương pháp khoa học

....

Trong quá trình bạn học hỏi để trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn, hãy tham khảo lại biểu đồ này và chọn ra những cách khác nhau để học hỏi một kỹ năng mới nào đó. Bạn có muốn tìm một người thầy để thi đua không? Liệu đó có phải là cách tốt nhất không nếu bạn thực hiện công việc trước và học hỏi thông qua những thành quả thu được từ thực tiễn? Bạn tập trung vào việc thấu hiểu được bản thân mình hay vào những kỹ năng thực tiễn để thay đổi bản thân mình hơn nữa? Hãy chọn một hay nhiều cách thức phù hợp nhất với phong cách của bạn và điều

mà bạn muốn học.

Trình bày một phong cách học hỏi

– Một bài tập

Lúc này đây, khi bạn vừa suy ngẫm lại về cách mà bạn đã học một điều gì đó mới mẻ, có được một sự thấu hiểu về điều mà bạn cần để học cách trở thành một nhà lãnh đạo, và xem xét lại những lựa chọn của mình về những chế độ học hỏi khác nhau, bạn có thể củng cố thêm cho nhận thức này. Cơ cấu sau đây sẽ mang đến cho bạn một cơ hội để giải thích rõ ràng cách mà bạn muốn học hỏi và cách mà bạn sẽ vượt qua được những rào cản để phát triển những kỹ năng mới của mình. Nếu bạn đang làm việc một mình, hãy viết một bản miêu tả về bản thân như thể bạn đang trình bày nó cho người khác. Nếu bạn đang chia sẻ quá trình học tập của mình với những người đồng nghiệp, hãy giới thiệu bản thân bạn bằng cách truyền đạt những gì mà bạn biết về phong cách học tập của mình. Hãy sử dụng điều này như một cơ hội để khơi gợi nên những phản hồi từ nhóm mình. Nếu bạn đang làm việc một mình, hãy suy ngẫm lại những phản ứng của bạn và xác định xem bạn cần phải làm gì để có thể trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

Trình bày phong cách học hỏi của bạn

Nếu bạn đang làm việc cùng những người khác, hãy bắt đầu bằng cách nói rằng, “Tôi muốn trình bày cho các bạn biết cách mà tôi tiếp cận một hoàn cảnh học hỏi mang tính mạo hiểm. Tôi cũng muốn nói với các bạn về những chế độ học hỏi mà tôi thấy hữu ích nhất đối với bản thân mình. Dựa trên hiểu biết của bạn về phong cách học hỏi của bản thân tôi, xin vui lòng đóng góp ý kiến cho tôi về cách mà tôi có thể trở thành một người học hỏi hiệu quả hơn.”

Một trải nghiệm học hỏi quan trọng mà tôi vừa trải qua là khi tôi:

....

Điều tôi học được từ trải nghiệm này là:

....

Tôi thích việc học hỏi những điều mới mẻ khi tôi cảm thấy:

....

Những cách thức mà tôi thích áp dụng để học hỏi điều gì đó mới mẻ là:

....

Nhằm cảm thấy đủ vững tâm để thử tiếp cận điều gì đó mới mẻ nhưng lại tiềm ẩn nguy cơ, tôi cần có:

....

Tôi gặp khó khăn nhất khi học hỏi những điều mới mẻ là lúc:

....

Tôi cảm thấy tự hào và vui thích nhất về việc học hỏi là khi:

....

Lần kế tiếp tôi được đặt vào một hoàn cảnh học hỏi mới, tôi muốn có được sự hỗ trợ của các bạn bằng cách:

....

Thử thách tiếp theo mà tôi muốn đối mặt cùng với sự hỗ trợ của các bạn là:

....

Những nhà lãnh đạo mà Akin phỏng vấn đã chỉ ra hai động lực thúc đẩy cơ bản cho việc học hỏi của họ. Họ có một khao khát được học hỏi khi họ không thể hiện được hết tiềm năng của mình hoặc khi họ không thể hiện được bản thân một cách trọn vẹn nhất. Họ biết rằng học hỏi chính là con đường dẫn đến việc thể hiện bản thân. Họ nhìn nhận việc học hỏi như là điều gì đó kết nối sâu sắc với bản thân họ. Trong trường lớp không ai dạy cho họ ý tưởng này mà họ phải tự học lấy. Bằng cách nào đó, họ nhận ra thời điểm mà họ biết rằng họ phải học hỏi những

điều mới mẻ. Đối với những nhà lãnh đạo này, lựa chọn mà họ có là: hoặc chấp nhận mạo hiểm để học được một điều gì đó mới mẻ, hoặc thừa nhận rằng họ đã vừa lòng với ít hơn nhiều những gì mà họ có khả năng đạt được. Nếu bạn đồng ý, như những nhà lãnh đạo này đã đồng ý, rằng việc chấp nhận mạo hiểm là lựa chọn duy nhất xứng đáng được đưa ra, bước tiếp theo là hãy trở nên có trách nhiệm trong sự giáo dục của bạn đối với chính bản thân mình.

Thất bại – Bước đệm để thành công

Có thể phẩm chất bất thường và mang tính quyết định nhất trong phương pháp mà những nhà lãnh đạo học hỏi chính là cách họ phản ứng đối với thất bại. Đơn giản là họ không nghĩ về nó. Trong một lần trả lời phỏng vấn, một người trong số họ đã trả lời rằng: "Một sai lầm chỉ là một cách làm mọi chuyện theo phương pháp khác". Một người khác thì nói, "Nếu như tôi có một hình thức nghệ thuật đối với công việc lãnh đạo, thì đó là thực hiện càng nhiều sai lầm trong một thời gian càng ngắn càng tốt, để tôi có thể học hỏi." Như Karl Wallenda – nghệ sĩ xiếc đi trên dây, người mà cuộc đời được đem ra làm vật đánh cược mỗi lần anh ta bước đi trên dây – đã nói, những nhà lãnh đạo dồn tất cả năng lượng của mình cho việc tập trung vào công việc trong tay và thành công trong việc đáp lại những mạo hiểm mà họ đã chấp nhận thực hiện. Cũng như nhiều nhà lãnh đạo khác, Wallenda tin rằng, "Việc đi trên dây mới là sống thực sự; tất cả những việc khác đều mang tính chờ đợi."

Không lâu sau khi Wallenda ngã và tử nạn vào năm 1978 khi đang đi trên một sợi dây cách mặt đất hơn 20 mét ở đại lộ San Juan, Puerto Rico. Vợ anh ta, cũng là một nghệ sĩ giữ thăng bằng trên dây, đã nói về lần đi trên dây định mệnh đó ở San Juan, lần mà "có thể là lần đi trên dây nguy hiểm nhất của anh ấy." Bà nhớ lại rằng: "Tất cả những gì có trong tâm trí của Karl trong suốt ba tháng trước lần đi trên dây đó là "bị ngã". Đó là lần đầu tiên mà anh ấy nghĩ về chuyện đó, và tôi có cảm

giác rằng anh ấy đã dồn tất cả năng lượng vào việc không bị ngã thay vì đi trên dây.” Sự thật là, Wallenda đã quá tập trung vào việc không để bị ngã. Lúc mới bắt đầu ngã, anh đã giữ lấy thanh thăng bằng của mình quá lâu mà không nắm lấy sợi dây để thoát khỏi cái chết.

Mỗi nhà lãnh đạo đều đi trên sợi dây của riêng mình. Từ những gì mà chúng tôi biết về những nhà lãnh đạo thành công, rõ ràng là khi Wallenda dồn hết năng lượng của mình vào việc không để bị ngã thay vì đi trên dây, số mệnh của anh ấy đã trở nên gần như được sắp đặt là sẽ bị ngã. Một ví dụ của “yếu tố Wallenda” xuất hiện trong bài phỏng vấn của chúng tôi với Fletcher Byrom, cựu chủ tịch của công ty Koppers, một công ty phức hợp trong lĩnh vực chế tạo, xây dựng và hóa chất. Khi được hỏi về “quyết định khó khăn nhất mà ông phải đưa ra,” ông đã trả lời như thế này:

Tôi không biết thế nào là một quyết định khó khăn cả. Có thể bạn cho rằng tôi là một sinh vật kỳ dị cũng nên, nhưng tôi không hề lo lắng. Bất cứ khi nào tôi đưa ra một quyết định, tôi đều bắt đầu bằng cách nhận thức rằng có một khả năng rất lớn là tôi sẽ thất bại. Tất cả những gì tôi có thể làm là cố gắng hết sức mình. Lo lắng chỉ tạo ra những chướng ngại cho việc suy nghĩ một cách sáng suốt mà thôi.

Hay hãy nghĩ đến Ray Meyer – một huấn luyện viên đã giành rất nhiều danh hiệu trong lịch sử môn bóng rổ các trường đại học, người đã dẫn dắt trường DePaul đến bốn mươi hai chức vô định liên tiếp. Khi đội bóng của ông thua trận đầu tiên sau chuỗi hai mươi chín trận toàn thắng, ông đã nói thế này: “Tuyệt lắm! Bây giờ chúng ta có thể bắt đầu tập trung vào việc giành chiến thắng, chứ không phải vào việc thua cuộc nữa.” Câu nói của Meyer đã nhấn mạnh đến khả năng nắm bắt được những mục tiêu tích cực, dồn hết năng lượng vào công việc, không nhìn lại quá khứ cũng như tìm lời biện hộ cho những sự việc đã xảy ra trong quá khứ.

Đối với rất nhiều người, từ “thất bại” đi kèm theo một hành động cuối cùng, không mang tính chất chuyển động thuộc về một cái gì đó đã

chết, mà qua đó phản ứng tự nhiên của con người là một trong những yếu tố làm nản lòng đến mức khiến người ta cảm thấy mình vô dụng. Nhưng đối với những nhà lãnh đạo thành công, thất bại là một sự khởi đầu, là bước đệm để dẫn đến hy vọng.

John Cleese, bên cạnh sự nghiệp vẽ truyện tranh của ông, trong ngành điện ảnh - cùng với diễn viên hài kịch người Anh Monty Python, đã viết và sản xuất ra những bộ phim về phát triển tổ chức kết hợp được cả tính hài hước cũng như sự thông thái trong đó. Trong một số báo Forbes được ấn hành nhiều năm về trước, Cleese đã hô hào cổ vũ để những nhân vật đứng đầu các tổ chức thông qua một chính sách rằng: "Không có thêm sai lầm nào nữa, và coi như bạn đã xong." Ông ấy đã chỉ ra rằng tính sáng tạo, sự cải tiến và quá trình thay đổi của con người có nền tảng là việc học hỏi từ những thất bại. Phương pháp khoa học, sự sáng tạo trong các ngành nghệ thuật, và sự trưởng thành nhân cách của từng cá thể luôn bao gồm trong chúng những sai lầm và được điều chỉnh dựa trên việc học hỏi. Cleese đã quan sát thấy rằng:

Bản thân tôi chính là bằng chứng rõ nhất để tôi nhận thấy rằng: nếu chúng ta không thể chấp nhận mạo hiểm nói hay làm điều gì đó sai lầm, sự sáng tạo của chúng ta sẽ bay biến ra ngoài cửa sổ… Bản chất của sáng tạo không phải là việc sở hữu một tài năng đặc biệt nào đó, mà nó là khả năng thực hiện thì đúng hơn… Trong những tổ chức không chấp nhận những sai lầm, bạn có hai dạng cư xử phản tác dụng. Thứ nhất, vì những sai lầm là "xấu xa", nên nếu chúng bị vi phạm bởi các nhân vật đứng đầu, người ta có thể làm ra vẻ rằng chẳng có sai lầm nào đã xảy ra cả. Thế nên nó không được cải thiện. Thứ hai, nếu những sai lầm bị những người ở cấp dưới mắc phải, những sai lầm này thường hay bị che giấu đi.

Để một tổ chức có thể thực sự khuyến khích cách tư duy độc lập, đưa ra được những quyết định tốt nhất, và áp dụng được các chính sách thông minh nhất, nó phải khuyến khích cả việc học hỏi lẫn những sai lầm mà chắc chắn là chúng sẽ sinh ra trong quá trình phát triển.

Những khuôn mẫu của thất bại

– Một bài tập

Thái độ và niềm tin của chúng ta về những sai lầm, thất bại và bước đi chệch hướng được bắt nguồn từ đâu? Hãy quan sát một đứa trẻ tập đi, đó chính là bài học về thất bại. Đứa trẻ bị vấp ngã hàng trăm lần trước khi nó có thể thành thạo việc đứng trên hai chân và di chuyển tới lui. Nó không dừng lại để cảm thấy sai lầm, tội lỗi, hay bối rối. Nó quyết tâm tập đi. Mỗi cú ngã chỉ là một phần cần thiết trong quá trình học hỏi. Bạn có nhớ lúc mình tập đi xe đạp không? Chắc hẳn bạn cũng đã áp dụng hệ phương pháp luận tương tự. Hẳn bạn đã không dừng lại để lo lắng về những thất bại của mình. Hẳn bạn không từ chối việc tiếp tục tập lái xe đạp sau mỗi cú ngã trầy đầu gối. Bạn tiếp tục lảo đảo lắc lư, ngã xuống rồi lại leo trở lên chiếc xe đạp hết lần này đến lần khác, cho đến khi bạn làm chủ được chiếc xe và, đồng thời, làm chủ được bản thân bạn.

Khi trưởng thành, rất có thể bạn đã có một thái độ nhìn nhận khác đối với những sai lầm, thất bại. Nếu là một cách nhìn nhận cứng rắn và đầy hình phạt khắt khe, bạn sẽ giới hạn khả năng chấp nhận mạo hiểm của mình, không thể đứng dậy đấu tranh cho những gì mà bạn cho là đúng, và không phản ứng lại trước những tình huống đòi hỏi vai trò lãnh đạo của bạn. Bạn đã học cách nhìn nhận thất bại này từ đâu? Những khuôn mẫu này đã được củng cố xuyên suốt cuộc sống trưởng thành của bạn như thế nào?

Bài tập sau đây sẽ mang đến cho bạn một cơ hội để quay về với quá khứ và thấy được những trải nghiệm làm thay đổi cuộc sống đã hình thành nên những thái độ của bạn về những thất bại của chính mình như thế nào. Bạn sẽ cần có sự giúp đỡ từ phía bạn đời, đối tác, hay một nhóm nhỏ những đồng nghiệp để tiến hành việc này. Nếu bạn đang làm việc trong một đội nhóm, một người nên tình nguyện đọc to thành tiếng những hướng dẫn sau

đây trong khi những người khác theo dấu hành trình bên trong của họ. Sau khi đối tác của bạn đã giúp bạn xong, hãy cho người ấy một cơ hội để tự mình trải qua quá trình này. Mục đích của quá trình này là giúp bạn khám phá ra những nguồn gốc mang tính khuôn mẫu về thất bại.

Để bắt đầu, hãy tự mình đọc những lời hướng dẫn sau đây. Trong quá trình hướng dẫn tưởng tượng này, hãy vui lòng chấp nhận những điều sáng suốt, thấu hiểu mà bạn đã có được, những hình ảnh mà bạn nhìn thấy, và những cảm xúc mà bạn trải nghiệm như là những điều đúng đắn và phù hợp đối với bạn. Bạn không thể mắc sai lầm trong bài tập này được. Có thể bạn sẽ ngủ thiếp đi hay chẳng nhìn thấy hình ảnh nào hoặc chẳng cảm thấy bất cứ điều gì hết. Bạn có thể nhìn thấy một màu sắc, nghe thấy một âm thanh hay có được những suy nghĩ thấu suốt về những khuôn mẫu thất bại của mình. Bất cứ điều gì xảy ra cũng tốt cả. Chỉ cần theo sau những lời hướng dẫn khi chúng được đọc lên bởi đối tác của bạn và chấp nhận tất cả những gì xuất hiện trong sự trải nghiệm của bạn.

Trong lúc quá trình này diễn ra, bạn hay người khác có thể cảm thấy những cảm xúc mạnh mẽ. Đừng mở mắt ra hay cắt ngang bài tập này. Hãy để cảm xúc đó trở thành một phần của quá trình khi bạn tiến hành. Bên dưới là những câu để đọc lên và những chỗ đề nghị dừng và những lời công nhận để giúp quá trình hướng dẫn tưởng tượng được diễn ra một cách trôi chảy.

Những hướng dẫn tưởng tượng

Hãy ngồi ở một vị trí thoải mái, dựa lưng vào ghế và đặt chân vững chắc trên sàn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Duỗi thẳng chân và tay của bạn ra và đặt chúng ở một vị trí thả lỏng, thoải mái trên đùi mình. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Nhẹ nhàng nhắm mắt lại. Hít thở sâu thoải mái và từ từ thở

ra. [Dừng lại]. Với mỗi lần hít thở hãy để cho mắt của mình thư giãn và để cơ thể bạn giải tỏa bất cứ sự căng thẳng nào. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy chú ý đến bất cứ âm thanh hay chuyển động nào trong phòng và giải tỏa sự chú ý của bạn đối với những âm thanh và chuyển động đó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để bất cứ suy nghĩ nào đến với nhận thức của bạn, rồi giải tỏa những suy nghĩ này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để bất cứ cảm xúc nào đến với nhận thức của bạn, rồi giải tỏa những cảm xúc này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để cho bất cứ hình ảnh quá khứ nào đến với nhận thức của bạn, rồi sau đó giải tỏa những hình ảnh này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ bạn đang ngồi thoải mái trên chiếc ghế của mình. [Dừng lại]. Bạn đã giải tỏa bất cứ tiếng ồn hay chuyển động nào trong phòng. [Dừng lại]. Bạn đã giải tỏa bất cứ căng thẳng, suy nghĩ, cảm xúc và hình ảnh nào trong quá khứ của mình. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung sự chú ý của mình vào cẳng chân và bàn chân. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung sự chú ý của mình vào vùng bụng và phần thân dưới. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung sự chú ý của mình vào vùng ngực, vai và hai cánh tay. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung sự chú ý của mình vào vùng cổ, đầu và mặt. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ bạn đã hoàn toàn thư giãn và rộng mở đối với bất cứ

cái gì sẵn có cho bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy nhớ lại một thời điểm khi bạn thất bại trong một việc gì đó. [Dừng lại]. Bạn chỉ cần để ký ức này đến với nhận thức của bạn. Hãy nghĩ về ký ức đó trong một khoảnh khắc ngắn. [Dừng hơi lâu một chút]. Hãy chú ý đến việc ai đã ở đó với bạn. [Dừng lại]. Hãy chú ý đến cảm giác của bạn.

Hãy nhớ lại người mà bạn gần gũi đã bị coi là một thất bại. [Dừng lại]. Bạn chỉ cần để ký ức này đến với nhận thức của bạn. [Dừng lại]. Ai đã nói với họ rằng họ là một thất bại? Hãy nghĩ về ký ức đó trong khoảng một vài phút. [Dừng lại]. Hãy chú ý xem họ đã làm gì để người khác nghĩ rằng họ là một thất bại. [Dừng lại]. Hãy chú ý đến cảm giác của họ. [Dừng lại]. Hãy chú ý đến cảm giác của bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy nhớ lại thời điểm mà có ai đó đã nói với bạn, một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, rằng bạn là một thất bại. Bạn chỉ cần để ký ức này đến với nhận thức của bạn. [Dừng lại]. Hãy nghĩ về ký ức đó trong khoảng một vài phút. [Dừng lại]. Hãy chú ý xem ai đã bảo với bạn rằng bạn là một thất bại. [Dừng lại]. Hãy chú ý đến cảm giác của bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy nhớ lại thời điểm mà bạn thành công ở một việc gì đó, hay có ai đó đã nói với bạn, một cách trực tiếp hoặc gián tiếp, rằng bạn là một thành công. Bạn chỉ cần để ký ức này đến với nhận thức của bạn. [Dừng lại]. Hãy nghĩ về ký ức đó trong khoảng một vài phút. [Dừng lại]. Hãy chú ý xem ai đã ở đó với bạn, và ai đã bảo với bạn rằng bạn là một thành công. [Dừng lại]. Hãy chú ý đến cảm giác của bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để cho bất cứ cảm xúc nào mà bạn liên kết với những sự việc này tự bộc lộ ra, và sau đó giải tỏa chúng đi. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Nếu bạn có bất cứ điều gì muốn nói với người đã bảo với bạn rằng bạn là một thất bại, thì hãy nói thầm điều đó với họ trong

đầu ngay lúc này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Nếu bạn có bất cứ điều gì muốn nói với người đã bảo với bạn rằng bạn là một thành công, thì hãy nói thầm điều đó với họ trong đầu ngay lúc này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Nếu bạn có cảm giác nào về bất kỳ thất bại nào mà bạn đã mắc phải và bạn muốn nói lời tạm biệt với chúng, thì hãy nói lời tạm biệt với chúng ngay lúc này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy giải tỏa tất cả những hình ảnh vừa xuất hiện trong tâm trí của bạn, và thư giãn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Cố gắng duy trì một trạng thái thư giãn, yên bình. [Dừng lại]. Hãy để mọi cảm giác, suy nghĩ hay hình ảnh xuất hiện rõ ràng ra và giải tỏa chúng.

Bây giờ hãy bắt đầu cảm giác được cái lưng ghế đằng sau bạn, và sàn nhà dưới chân bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bắt đầu hướng sự chú ý của bạn vào căn phòng. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bắt đầu lắng nghe những tiếng động trong căn phòng. Hãy chú ý đến những chuyển động xung quanh bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Khi tôi đếm đến năm, hãy hướng sự chú ý của bạn về lại với căn phòng. Một. [Dừng lại]. Hai. [Dừng lại]. Ba. [Dừng lại]. Bốn. [Dừng lại]. Năm. [Dừng lại]. Hãy mở mắt ra, và nói “Xin chào” với một ai đó trong phòng. Cảm ơn.

Giờ đây bạn đã hoàn thành xong quá trình tưởng tượng của mình, hãy quay sang đối tác của bạn hay ai đó bên cạnh bạn và chia sẻ điều mà bạn vừa học hỏi được. Có thể bạn đã có được một số sự thấu hiểu, hình ảnh và cảm xúc được bộc lộ ra trong suốt bài tập này. Đây là lúc để nhìn lại nguồn gốc quan điểm của bạn về thất bại và chúng đã có ảnh hưởng thế nào đến cuộc sống hiện tại của bạn.

Việc chụp mũ cho một hành động hay người nào đó là một sự "thất bại" là một quyết định độc đoán mà bạn hay một ai khác đôi lúc đã làm trong quá khứ. Sau đó bạn gắn thêm ý nghĩa, sự liên tưởng, quyết định và cảm xúc đối với khái niệm thất bại. Hiện tại, bạn có thể biến chuyển những liên tưởng, ý tưởng và quyết định trong quá khứ của bạn về thất bại thành những cái có thể giúp bạn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn. Thay vì bế tắc, cảm thấy buồn bã chán nản, tự chê bai mình, hay dùng ký ức về thất bại như một bằng chứng cho giá trị thấp kém của bản thân, hãy cân nhắc và xem xét một lựa chọn khác: thất bại là một cơ hội để học hỏi, để thay đổi, và khám phá ra những lựa chọn mới cho bản thân mình.

Mỗi người chúng ta đều mắc rất nhiều sai lầm hằng ngày. Một vài sai lầm dễ nhận thấy vì chúng ta rất nhạy cảm với một sai lầm cá biệt, hay bởi có ai đó đã kêu gọi nên sự chú ý tới nó. Dù vậy, trong quá trình biến đổi mô hình của chúng ta về vai trò lãnh đạo, chúng ta cũng có một cơ hội để thay đổi quan điểm. Trong cách tư duy mới này, chúng ta có một lựa chọn: có thể xem mỗi sai lầm như là một phần tự nhiên của cuộc sống mà từ đó chúng ta có thể học hỏi và trưởng thành; hay có thể dùng thất bại như là một bằng chứng cho thấy rằng chúng ta không phải là một con người có giá trị và thậm chí còn không thèm cố thêm gắng chút nào nữa.

David Hare, nhà biên kịch, đã kể một câu chuyện tuyệt vời về Joseph Papp, người tổ chức và giám đốc của Đại hội Shakespeare ở New York, như một lời tưởng nhớ đến Papp sau khi ông qua đời vào tháng 11 năm 1991:

Điều vĩ đại nhất mà Joe làm được là khi chúng tôi thực hiện vở "Con dao". Có một buổi tiệc được tổ chức sau đó và những lời bình luận được đọc lên. Bình luận của tờ Times khiến chúng tôi vô cùng buồn nản. Ông ấy đọc bài phê bình này từng dòng một và cả căn phòng trở nên hoàn toàn im lặng. Điều đó có nghĩa là

chúng ta đã mất hơn một triệu đô-la lợi nhuận. Cuối cùng ông nói, "Đây không phải là một bài phê bình hay, trên quan điểm của tôi." Sau đó ông ấy quay sang tôi và nói, "Tiếp theo thì anh muốn làm gì trong nhà hát của tôi?"

Trong quá trình chuyển sang một mô hình quan điểm mới về thất bại, hãy bắt đầu bằng cách thảo luận với đối tác hay nhóm của bạn những điều thấu hiểu về bản thân mà bạn đã xác định được như là kết quả của việc phân tích thất bại nặng nề nhất trong đời mình.

Trong Chương 3, chúng ta đã kiểm tra những ví dụ và khuôn mẫu của vai trò lãnh đạo trong gia đình. Bây giờ chúng ta có thể khảo sát sâu sắc hơn những trải nghiệm của gia đình mình để tìm ra được nguồn gốc ý tưởng của chúng ta về thất bại. Như là bước đầu tiên trong chuyến khám phá này, bạn sẽ muốn suy ngẫm về những câu hỏi mà chúng tôi đã đưa ra dưới đây. Tiếp theo bạn có thể sẽ muốn thảo luận những câu trả lời của mình với các thành viên trong gia đình cũng như với bạn bè. Khi bạn làm việc này, hãy hỏi họ về những sự thấu hiểu mà họ rút ra được về lịch sử của bạn và so sánh những ký ức của bạn về thất bại với ký ức của những người khác.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những thông điệp chính trong gia đình bạn về nguồn gốc của thất bại là gì? Những thông điệp nào được gửi đến bạn? Những thông điệp nào được gửi đến cho người khác? Chúng được truyền đạt như thế nào? Bạn đã chấp nhận, từ chối và củng cố chúng một cách có lựa chọn ra sao?

....
....

B. Bạn được đối xử theo cách như thế nào khi gặp phải thất bại? Bạn đã đáp lại ra sao? Điều gì đã xảy ra khi bạn thành

công?

....

....

C. Bạn đã đưa ra những quyết định nào về thất bại của bản thân và của người khác?

....

....

D. Bạn đã duy trì những cách nhìn nhận sớm sủa về thất bại này trong cuộc sống cá nhân của mình như một người trưởng thành hay trong những mối quan hệ của mình như thế nào?

....

....

E. Bạn áp dụng chúng vào công việc hay đời sống cá nhân của mình như thế nào?

....

....

F. Bạn truyền đạt lại chúng cho con cái hay những đồng nghiệp trẻ tuổi hơn của mình như thế nào?

....

....

G. Chúng đã có ảnh hưởng như thế nào lên các mối quan hệ của bạn với đồng nghiệp, cấp trên và cấp dưới?

....

H. Ai đã nói với bạn rằng bạn là một thất bại hay bạn nên cẩn thận đừng bao giờ để thất bại?

....

....

I. Với người đã có dấu ấn sâu sắc nhất đối với quan điểm về thất bại của bạn, điều gì trong đời sống cá nhân của người đó đã tạo động lực cho họ mang đến những thông điệp này cho bạn?

....

....

J. Người này đã phục vụ cho nhu cầu của riêng mình như thế nào trong việc nói với bạn về thất bại của bạn?

....

....

K. Bạn làm gì với những thông tin mà người này mang đến cho bạn về thất bại?

....

....

Thật khó để trả lời những câu hỏi này về quá khứ và cách mà các thành viên trong gia đình bạn – những người thương yêu bạn và những người bạn thương yêu – đã tạo ra những thái độ khác thường về thất bại. Dù vậy chúng tôi cũng tin rằng việc lần ra gốc rễ hệ thống niềm tin của bạn là một điều rất quan trọng nhằm nhìn nhận bản thân theo một cách thực tế và có khả năng biến đổi cách suy nghĩ của bạn.

Khi hiểu được cách suy nghĩ và cảm xúc của mình về thất bại, bạn có thể bắt đầu nhìn thấy một sự lựa chọn đối với khuôn mẫu cũ về vai trò lãnh đạo. Nó đòi hỏi nơi bạn một nỗ lực có ý thức để bắt đầu nghĩ về những sai lầm, vấn đề và thất bại theo một cách mới. Bài tập tiếp theo sẽ giúp bạn thực hiện sự chuyển biến mô hình này.

Bản liệt kê lãnh đạo – Một bài tập

Nếu chúng ta không chấp nhận thất bại, chúng ta sẽ không thể hỗ trợ những khám phá mang tính sáng tạo hay khuyến khích việc chấp nhận mạo hiểm trong các tổ chức. John Sculley, cựu CEO của tập đoàn máy tính Apple, đã thảo luận về cách tiếp cận của ông ta đối với việc hỗ trợ những tình trạng cao hơn của tính sáng tạo trong Apple trong một bài phỏng vấn trên Fortune :

Tính phòng thủ là nguyên nhân làm suy sụp tất cả những hứng thú sáng tạo trong công việc. Chúng tôi [ở Apple] cố gắng kìm hãm tính phòng thủ theo nhiều cách khác nhau. Một trong số đó là tư duy về những vấn đề theo một cách khác đi – ví dụ, không theo chiều hướng tiêu cực chẳng hạn. Chúng tôi đang nghĩ đến việc trao huân chương cho người khác nếu họ tìm thấy vấn đề, chứ không chỉ giải quyết vấn đề mà thôi. Thế giới của chúng ta chuyển động quá nhanh đến mức lúc nào cũng có những vấn đề mới được sản sinh ra. Những người tìm thấy chúng có một nguồn sức mạnh vô biên trong việc quan sát một cách sáng tạo.

Vì sai lầm là một kết quả không thể tránh khỏi của việc chấp nhận mạo hiểm và tư duy sáng tạo, chúng tôi đề nghị rằng bạn nên kiểm tra những thái độ phổ biến đối với thất bại trong tổ chức của mình để có một cái nhìn rõ ràng hơn về điều đã cản trở hay hỗ trợ cho việc phát triển vai trò lãnh đạo và những cách giải quyết vấn đề mang tính cải tiến. Để bắt đầu, bạn có thể quan sát tổ chức của mình một cách có hệ thống, về những cách mà sai lầm hay thất bại được nhìn nhận. Hãy giới hạn quá trình quan sát này trong một khoảng thời gian nhất định, một tuần chẳng hạn. Hãy ghi chú ra mọi thất bại, vấn đề, hay sai lầm mà bạn đã gặp phải trong suốt quãng thời gian đó; hãy quan sát xem bạn có chịu trách nhiệm không hay ai đó là người nên bị “đổ lỗi”; và kiểm tra xem vấn đề có được nhìn nhận như một cơ hội để dẫn đến giải pháp mang tính sáng tạo hay không. Những vấn đề mẫu cho quá trình quan sát này sẽ giống như sau:

A. Miêu tả sự thất bại hay vấn đề

....

B. Thể hiện quan điểm, thái độ, vị trí và phản ứng được đưa ra bởi vai trò lãnh đạo đối với những vấn đề hay thất bại cụ thể đó:

....

C. Hãy thể hiện cách mà bạn nhìn nhận vấn đề, bạn cảm nhận về nó như thế nào, và bạn phản ứng lại nó ra sao:

....

D. Hãy miêu tả một quan điểm khác. Tìm kiếm những phương pháp để nhìn nhận thất bại như là một cơ hội, một trải nghiệm học hỏi, hay như một cách thức để bổ sung tính tích cực vào sự việc:

....

Dù bạn có thể quyết định kéo theo người khác trong bản kiểm tra, hãy chắc rằng tất cả những câu trả lời cuối cùng đều là của riêng bạn. Khi bạn đã hoàn thành bài kiểm tra này, hãy chia sẻ với những đồng nghiệp khác trong tổ chức, những người cũng có thể đã tạo ra một bản kiểm tra như thế. Hãy yêu cầu ý kiến phản hồi của người khác và so sánh quan điểm giữa đôi bên. Hãy hoàn thành bản liệt kê dưới đây, sau đó dùng nó như một lời nhắc nhở đối với cách nhìn nhận sự sáng tạo và giải quyết vấn đề.

Với những kết quả sau khi kiểm tra và những suy nghĩ thấu suốt đã được rút ra, có thể bạn sẽ muốn dùng bản liệt kê dưới đây để đánh giá mức độ sáng tạo trong tổ chức của mình. Qua bài tập này, bạn có thể luyện tập việc thể hiện một thái độ mới đối với thất bại. Với bản liệt kê dưới đây, trước tiên chúng tôi yêu cầu bạn miêu tả lại một vấn đề trong tổ chức của mình. Tiếp theo, chúng tôi yêu cầu bạn thể hiện thái độ đối với vấn đề được bày tỏ bởi những nhân vật trọng yếu trong tổ chức. Cột thứ ba đòi hỏi bạn bày tỏ thái độ của mình đối với vấn đề. Hãy lưu ý rằng nó có thể khác với cái phổ biến thường thấy trong số các đồng nghiệp của bạn. Cuối cùng, chúng tôi yêu cầu bạn tìm kiếm những cơ hội thể hiện tính sáng tạo trong cách giải quyết vấn đề. Trong cột cuối cùng này bạn sẽ có cơ hội thay đổi quan điểm của bạn về vấn đề, về giải pháp, và vai trò của bạn trong việc tìm kiếm một cách giải quyết vấn đề mang tính sáng tạo. Sự thay đổi về quan điểm này là một trong những yếu tố tiên quyết cho việc

thay đổi khuôn mẫu lãnh đạo của bạn. Theo cách này, bạn có thể luyện tập việc duy trì một mô hình mới bao gồm việc ý thức được mô hình cũ, từ bỏ những cách tư duy cũ, tạo ra nhiều lựa chọn về mặt quan điểm, và thông qua những cách cư xử mới.

Bản liệt kê sáng tạo			
Miêu tả vấn đề	Thái độ của tổ chức	Thái độ của tổ chức	Cơ hội sáng tạo

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

Khi có được một cách nhìn nhận mới về thất bại, bạn có thể kích hoạt những thay đổi đầy ý nghĩa trong tổ chức của mình. Bạn có thể khuyến khích các đồng nghiệp điều chỉnh lại cách tư

duy về những thất bại, sai lầm của họ. Trong quá trình này, bạn có thể chỉ ra những giải pháp sáng tạo có thể được tìm thấy bằng cách học hỏi từ những sai lầm và sử dụng những cải tiến cũng như nguồn cảm hứng để tạo ra những lựa chọn mới.

Arnold Hiatt, vị Chủ tịch đã nghỉ hưu của Tập đoàn Stride Rite – một công ty giày dép rất thành công của Mỹ – đã kể lại sự vật lộn khó khăn của ông để hỗ trợ người khác trong việc học hỏi từ những sai lầm của họ. Trong chuyên mục Bình luận của Harvard Business , ông đã nói rằng:

Sự vật lộn khó khăn của cá nhân tôi luôn là để cho ai đó có thể đi xa đến mức nào. Tôi sẽ thấy có ai đó trong công ty đang làm điều gì đó mà tôi biết là không đúng đắn, vì bản thân tôi trước đây đã rơi vào tình huống này nhiều lần. Nhưng sau đấy tôi vẫn nghiến răng lại và tự nhắc mình nhớ rằng tôi chưa bao giờ học hỏi được bất cứ điều gì bằng cách lắng nghe người khác thuyết giáo cả. Cho đến lúc này thì những sai lầm mà tôi đã mắc phải cũng chính là người thầy tốt nhất của tôi.

Học hỏi, sáng tạo, tham gia, cải tiến, linh hoạt, và giao tiếp - tất cả là sản phẩm phụ của một thái độ cởi mở đối với những sai lầm, vấn đề và thất bại. Những nhà lãnh đạo thành công của thời đại chúng ta biết rằng không có kịch bản nào để đi theo cả, không có giải pháp cũ kỹ nào để thông qua cả. Nó phụ thuộc vào tất cả chúng ta để tạo ra những câu trả lời mà chúng ta cần, bằng cách cùng làm việc và dùng những nguồn tài nguyên của chính chúng ra. Những khám phá như giải pháp cho dịch bệnh AIDS, nạn đói của những người nghèo khổ, chiến tranh bạo lực giữa những người trẻ tuổi, và tình trạng vô gia cư của dân nghèo trong các thành thị - sẽ bắt nguồn từ những bài học mà chúng ta học được từ những thất bại mà chúng ta hiện đang phải đối mặt.

Những bài học từ quá khứ – Một bài tập

Việc hiểu được bản thân đòi hỏi một kiến thức, một sự hiểu biết đối với lịch sử và quá khứ của chúng ta. Trong một bài học trước đây cũng ở chương này, chúng ta đã khám phá lịch sử gia đình của mình và những hình mẫu lãnh đạo của chúng ta. Trong chương 3 chúng ta đã khám phá những di sản gia đình với một mức độ chi tiết cao hơn nhiều. Bây giờ là lúc để phân tích những yếu tố trong các trải nghiệm quá khứ đã hình thành quan điểm của chúng ta về bản thân mình như những nhà lãnh đạo nhằm bộc lộ sức mạnh mà chúng ta mang theo từ những trải nghiệm đầu tiên đó.

Người bạn, người đồng nghiệp quá cố của chúng tôi, Will Schultz, đã phát triển một bài tập cho cuốn sách của ông có nhan đề Yếu tố con người . Chúng tôi đã bổ sung công cụ đầy sức mạnh này vào để làm sâu sắc hơn ý thức của bạn về những bài học trong quá khứ và giúp bạn thấy được cách mà chúng biến thành thành công được nâng cao của bạn như một nhà lãnh đạo.

· Hãy hình dung hay vẽ ra một bức tranh về bản thân mình ở một thời điểm xa nhất có thể. Hãy nhắm mắt lại và hình dung ra bạn ở độ tuổi còn non nớt nhất.

....

· Bạn là con thứ mấy trong gia đình? Vai trò của bạn trong gia đình là gì? Bạn đã khác như thế nào khi cha mẹ bạn ở nhà, khi họ không có ở nhà, và khi chẳng ai có nhà cả?

....

· Với những người bạn cùng chơi của bạn: thì bạn là một người lãnh đạo, nổi bật hơn, nhút nhát, được ưa thích, bị tảng lờ đi, bị chối bỏ, được ngưỡng mộ, giỏi thể thao, học giỏi, hay một kẻ nổi loạn?

....

· Tâm vóc, ngoại hình, giới tính, sắc tộc, tôn giáo của bạn có

phải là một yếu tố ảnh hưởng đến công việc hay không?

....

· Có sự thay đổi nào về vai trò của bạn khi những người cùng hay khác giới hiện diện không, khi sự hẹn hò bắt đầu? Bạn có phải là một người được mọi người yêu mến, không được mong muốn, một kẻ cô độc, một con người của tiệc tùng, bị tảng lờ đi hay không? (Hãy suy ngẫm thật nhiều những điều trên, qua đó có thể hiểu được cách cư xử của bạn đối với vai trò lãnh đạo).

....

· Khi bạn đã vẽ xong hoặc hình dung xong hình ảnh này, hãy đứng lùi lại và quan sát tổng thể. Bạn đã đảm nhận một cách điển hình vai trò nào? Ở vai trò nào bạn có được thành công nhất? Vai trò nào mà bạn thường hay thất bại? Bạn thích cái nào? Bạn tránh cái nào?

....

· Người ta thường hay đối xử với bạn như thế nào? Thường thì hầu hết người ta hay đối xử với bạn theo cách nào nhất? Một số người cụ thể đã đối xử với bạn theo một cách khác như thế nào?

....

· Lần đầu tiên gặp một người, bạn tiên liệu trước người ta sẽ phản ứng với bạn như thế nào? Loại phản ứng nào mà bạn thường suy luận ra – nhân từ như cha, thích tán tỉnh, ra vẻ chị em, cạnh tranh, cảm thông, hiền hậu như mẹ, thích giúp đỡ, nạn nhân, bướng bỉnh, hay ưa chỉ trích?

....

Trong quá trình xem xét lại những trải nghiệm quá khứ của bạn, có những bài học phong phú để học hỏi từ việc thấu hiểu được cách mà bạn phản ứng lại trong những thời khắc khó khăn nhất của mình. Với tư cách là những học sinh suốt đời của công

việc lãnh đạo, chúng ta bị quyến rũ bởi các lưu ý về những điều đã tạo ra các nhà lãnh đạo. Tại sao lại có những con người cụ thể dường như truyền cảm ứng tự nhiên tạo ra sự tự tin, lòng trung thành và làm việc chăm chỉ, trong khi những người khác (có thể là những người có tầm nhìn và sự thông minh tương đương) cứ vấp ngã hết lần này đến lần khác? Đây là một câu hỏi muôn thuở và không dễ trả lời. Nhưng chúng ta đã tin rằng dù cho câu trả lời là gì đi nữa thì có một cái gì đó liên quan đến những cách khác nhau mà con người ta đối mặt với nghịch cảnh. Thực ra, chúng tôi đã đi đến kết luận rằng một trong những dấu hiệu và yếu tố tiên đoán đáng tin cậy nhất của công việc lãnh đạo một cách hiệu quả là một khả năng của cá nhân để tìm thấy ý nghĩa trong những sự việc có tính chất tiêu cực và học hỏi từ ngay cả những hoàn cảnh khó khăn nhất. Nói theo một cách khác, những kỹ năng cần thiết để chiến thắng nghịch cảnh và nổi lên một cách mạnh mẽ, vững chắc hơn bao giờ hết cũng giống như những kỹ năng đã tạo ra các nhà lãnh đạo xuất chúng. Mọi người đều được kiểm tra bởi cuộc đời này, nhưng chỉ một số ít có thể chắt lọc được sức mạnh và sự thông minh từ những trải nghiệm đòi hỏi cố gắng nhiều nhất của họ. Họ là những người mà chúng ta gọi là những nhà lãnh đạo. Cuốn sách vừa rồi của Warren với Robert J. Thomas (Những kẻ gàn dở và những người già: Bản ngã, Những giá trị và Những khoảnh khắc quyết định đã định hình nên những nhà lãnh đạo như thế nào) đã miêu tả rất chi tiết cách những nhà lãnh đạo xuất chúng dưới độ tuổi ba mươi lăm và trên bảy mươi đối mặt với cái mà Warren gọi là “những lò luyện” trong cuộc sống của họ, và cách mà họ đã chiến thắng những thử thách. Chúng tôi định nghĩa “những lò luyện” như là những trải nghiệm mang tính biến đổi, qua đó những cá nhân trở thành một nhân dạng mới hay một lựa chọn ý thức khác. Tất cả các nhà lãnh đạo đều phải đối mặt với những “trải nghiệm lò luyện” mà qua đó họ được kiểm tra bởi những nhiệt độ khô cằn của những thất vọng, thử thách và bi kịch cuộc sống. Ví dụ, Mike Wallce, một trong

những nhà lãnh đạo mà Warren đã phỏng vấn, đã rất choáng váng khi mất đứa con trai. Song sự kiện này trở thành bước ngoặt trong sự nghiệp làm báo của ông, thuyết phục ông chấp nhận mạo hiểm hơn và đi theo đam mê của mình. Một vài người bị đánh bại bởi những thử thách của lò luyện, trong khi một số khác – như Wallace chẳng hạn – đã vượt qua bằng cách chuyển mình thành những nhà lãnh đạo hiệu quả và đầy tài năng. Hãy nghĩ về cách thức mà các nhà giả kim đã dùng lò luyện với hy vọng biến những thứ bình thường thành vàng; những nhà lãnh đạo vĩ đại chính là thứ vàng đó.

Sau đây là một cơ hội để suy ngẫm lại cách bạn muốn sử dụng những bài học mà bạn đã học được, để đối mặt với những lò luyện trong cuộc sống, và phát triển sức mạnh bản thân để rèn luyện bạn trở thành một nhà lãnh đạo hiệu quả hơn.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những bài học nào là khó nhất mà bạn đã học được? Những lò luyện nào đã trở thành những bước ngoặt trong cuộc đời của bạn? Chúng đã biến bạn trở thành một nhà lãnh đạo giỏi hơn như thế nào?

....

B. Từ những ký ức, hãy miêu tả loại nhà lãnh đạo bạn có thể trở thành mà sẽ tận dụng được tối đa sức mạnh cũng như tài năng của bạn:

....

C. Những phương cách nào mà bạn muốn người khác đáp lại với bạn để tiếp tục xây dựng khả năng lãnh đạo?

....

D. Những trải nghiệm nào trong quá khứ mà bạn cần phải vượt qua để trở thành nhà lãnh đạo hiệu quả hơn?

....

Quá trình hiểu được bản thân tiếp tục diễn ra trong suốt cuộc đời mỗi người khi chúng ta phát triển những kỹ năng lãnh đạo của mình. Những ký ức mới sẽ xuất hiện từ những nơi thầm kín trong tâm trí của chúng ta, và những sự thấu hiểu mới về quá khứ của chúng ta cũng sẽ xuất hiện. Khi chúng xuất hiện, có thể bạn sẽ muốn ghi chép hay lưu chúng lại để suy ngẫm sau này.

Trong Chương 5, chúng ta thay đổi từ việc nhìn vào quá khứ thành tưởng tượng ra tương lai và khám phá sức mạnh của tầm nhìn đã giúp cho những nhà lãnh đạo thành công nhất tạo ra sự hỗ trợ và động lực cần thiết để đạt được những mục tiêu đề ra. Những giải pháp cho các vấn đề tưởng chừng như nan giải bắt nguồn từ những giấc mơ của các nhà lãnh đạo về tương lai. Nhà lãnh đạo là người khởi xướng và truyền đạt những tầm nhìn

đầy sức mạnh có khả năng thay đổi mọi thứ.

5

Hình thành và truyền đạt một tầm nhìn

Tất cả mọi người đều mơ, nhưng không mơ như nhau
Có những người mơ vào ban đêm, đến những góc khuất cũ kỹ trong tâm trí họ
Để rồi họ thức dậy và thấy rằng giấc mơ đó của mình thật hão huyền;
Nhưng những người mơ vào ban ngày mới chính là những kẻ lợi hại
Vì họ có thể mơ với đôi mắt mở to, và biến giấc mơ ấy thành sự thật.
T. E. Lawrence

Dù những nhà lãnh đạo có muôn hình vạn trạng đến thế nào đi nữa, thì đều có ít nhất một điểm chung của mọi nhà lãnh đạo trên thế gian này: đó là niềm đam mê đối với mục đích soi đường dẫn lối, sự cống hiến hết mình cho một tầm nhìn bao quát. Những nhà lãnh đạo không chỉ là những người biết hướng đến mục tiêu, mà họ còn là những người biết hướng đến tầm nhìn.Và theo như quan sát của T. E. Lawrence, họ biến đổi tầm nhìn của mình từ những điều hoang đường mơ mộng thành cuộc sống thực tế thô ráp, nhằm biến chúng thành trái ngọt hoa thơm.

Các nhà lãnh đạo là những người có xu hướng thiên về kết quả nhiều nhất trên đời này. Họ đạt được thành quả vì tầm nhìn của họ rất có sức thuyết phục và có thể lôi kéo người khác đứng về phía họ. Xúc cảm mãnh liệt của họ, đồng hành cùng với lòng quyết tâm, là một sức mạnh có lực hút rất ghê gớm. Bằng sự cam kết rõ ràng đối với tầm nhìn của mình, họ không ép buộc người ta chú ý đến mình; họ rất chú tâm vào việc mình đang làm đến mức mà, như một đứa trẻ toàn tâm toàn ý với việc xây một cái lâu đài cát trong hố cát, họ lôi kéo người khác lên cùng một con thuyền với mình.

Chúng tôi suy nghĩ về điều này theo cách như sau: những nhà lãnh đạo quản lý giấc mơ. Tất cả những nhà lãnh đạo đều có khả năng mơ mộng và từ giấc mơ đó, họ tạo ra một tầm nhìn có sức thuyết phục, nó có thể đưa người ta đến một nơi mới mẻ. Sau đó họ cùng nhau biến tầm nhìn này thành thực tế.

Một lời cam kết sâu sắc với tầm nhìn

Tầm nhìn biết nắm bắt. Ban đầu nó nắm bắt lấy nhà lãnh đạo, và chính khả năng truyền đạt tầm nhìn này của nhà lãnh đạo khiến cho anh/cô ta lôi kéo được người khác về phía mình.

Warren đã muốn phỏng vấn Sergio Comissiona, một nhạc trưởng rất nổi tiếng, khi đó ông đang biểu diễn cùng với dàn nhạc giao hưởng Houston. Trong một thời gian dài, ông ấy đã từ

chối không thực hiện cuộc phỏng vấn, hết lần này đến lần khác. Ông ta không trả lời thư cũng như những cú điện thoại của Warren. Sau nhiều tháng, Warren đã bắt liên lạc được với hai nhạc công trong dàn nhạc của ông. Khi được hỏi về Comissiona, họ đã trả lời rằng "Đó là một con người tuyệt vời." Nhưng khi được hỏi tại sao lại nhận xét như thế về ông ta, họ đều tỏ ra nao núng. Cuối cùng họ nói rằng, "Vì ông ấy không lãng phí thời gian của chúng tôi."

Câu trần thuật đơn giản này ban đầu nghe có vẻ hơi vô nghĩa. Nhưng rõ ràng là từ lời giải thích của họ, chúng ta thấy được rằng Comissiona đã truyền đạt một cách rõ ràng, không hề che giấu đối với các nhạc công của mình về điều mà ông ấy muốn nơi họ. Ông biết một cách chính xác và dứt khoát về cái mà mình muốn nghe ở bất cứ thời điểm nào. Sự cô đọng này cùng sự chú tâm không chệch hướng đối với kết quả cuối cùng – có người sẽ gọi nó là một nỗi ám ảnh – chỉ có thể xảy ra khi người này biết người kia muốn gì. Nó chỉ có thể bắt nguồn từ tầm nhìn, hay, như một thành viên trong dàn nhạc của Comissiona đã nói, từ "tấm thảm dệt đầy những ý muốn của người nhạc trưởng tài ba". Sự cam kết sâu đậm với tầm nhìn này được mô tả bởi một nhân vật trong vở kịch của George Bernard Shaw có nhan đề Con người và siêu nhân :

Đây là một niềm vui đích thực trong cuộc sống mà bản thân bạn nhận thức được bản chất sử dụng cho một mục đích là một cái gì đó đầy sức mạnh; bản chất là một sức mạnh thiên nhiên thay vì một thể chất nhỏ bé ích kỷ đến phát sốt của sự ốm đau nhẹ và lời kêu ca phàn nàn rằng thế giới này sẽ không cống hiến hết mình để làm bản thân bạn hạnh phúc. Tôi muốn được cháy hết mình cho đến khi qua đời, vì tôi càng làm việc khó nhọc chừng nào thì tôi càng sống trọn vẹn đến chừng ấy. Tôi vui sống vì chính bản thân cuộc sống này. Cuộc sống không phải là một "cây nến ngắn ngủi" đối với tôi. Nó như một ngọn đuốc lộng lẫy mà tôi hiện đang nắm giữ trong tay, và tôi muốn làm cho nó cháy càng sáng càng tốt trước khi trao nó cho thế hệ tương lai.

Có một sợi dây tóc bóng đèn cháy sáng mạnh mẽ bên trong các nhà lãnh đạo, cũng giống như niềm đam mê của Comissiona về "âm sắc đúng" vậy. Đôi khi nó chỉ cháy sáng trong phạm vi tầm nhìn của họ. Nếu họ bước ra khỏi phạm vi đó, họ có thể trở nên thú vị hay mờ nhạt như bất kỳ ai khác trong chúng ta. Một thành phần cốt lõi của công việc lãnh đạo chính là sự đam mê – niềm đam mê ẩn giấu cho những hứa hẹn của cuộc sống, kết hợp cùng một niềm đam mê rất cụ thể cho một thiên hướng, một ngành nghề, một hành động nào đó. Nhà lãnh đạo yêu cái mà anh ta làm và thích làm điều đó. Như Tolstoi đã đúc kết, hy vọng chính là giấc mơ của những con người đang sống. Nếu không có hy vọng, chúng ta không thể sinh tồn được, chứ đừng nói gì đến phát triển. Người lãnh đạo có nhiệm vụ truyền đạt tầm nhìn mang hy vọng và niềm cảm hứng đến cho người khác. Niềm đam mê có thể được nuôi sống nhờ lòng nhiệt tình, thông qua sinh lực bền bỉ, và một lời cam kết được thể hiện, vững chắc đối với tầm nhìn của một con người.

Sự liên kết của những người khác thông qua ý nghĩa

Nếu bạn có thể mơ về điều gì, thì bạn có thể làm điều đó.

Walt Disney

Câu châm ngôn này của Disney được đặt rất cao trên một bảng hiệu ở trung tâm Epcot ở Colorado, Florida. Đúng là nó đã bật đèn xanh cho chàng Don Quixote [1] bên trong tất cả chúng ta, nhưng chỉ tin vào một giấc mơ thì rõ ràng là không đủ. Có rất nhiều tầm nhìn nhiệt

huyết và ý định cao quý đã tan thành mây khói. Rất nhiều người có lịch trình làm việc cá nhân phong phú và chi tiết, nhưng nếu không có quá trình giao tiếp thì họ cũng không thể nhận thức được điều gì. Thành công đòi hỏi kỹ năng truyền đạt một hình ảnh thu hút của một tình trạng công việc như mong muốn – loại hình ảnh gồm cả sự nhiệt tình và cam kết nơi người khác.

Công việc lãnh đạo là một sự trao đổi giữa những người lãnh đạo và những người tuân theo anh/cô ta. Cái này không thể tồn tại được nếu thiếu cái kia. Sự tương tác giữa nhà lãnh đạo và người tuân theo là một chân lý đơn giản: họ đều giúp nhau thể hiện được những điều tốt đẹp nhất nơi bản thân mình. Cách lãnh đạo mới này là một dạng trao đổi năng lượng qua lại ấn tượng và rất khó nhận thấy được, dù nó là giữa nhạc trưởng và nhạc công, hay CEO và nhân viên. Sự trao đổi này tạo ra tính thống nhất. Vị nhạc trưởng và dàn nhạc như được hòa làm một. Huấn luyện viên và đội bóng, lãnh đạo và tổ chức, tất cả đều hòa làm một. Trọng tâm thống nhất đó được bắt nguồn từ kỹ năng truyền đạt một tầm nhìn thống nhất của người lãnh đạo.

Là một nhà lãnh đạo, bạn có thể nắm bắt được trí tưởng tượng của người khác như thế nào? Làm sao mà bạn có thể truyền đạt được một tầm nhìn? Làm sao mà bạn khiến người ta liên kết với nhau nhằm cùng phục vụ cho những mục tiêu bao quát của một tổ chức? Làm sao bạn có thể khiến thính giả nhận thức và chấp nhận một ý tưởng nào đó? Các nhà lãnh đạo hiệu quả làm được những điều này thông qua việc làm chủ hoàn toàn kỹ năng giao tiếp và áp dụng khả năng thấu cảm. Cựu quản trị của CBS là Barbara Corday đề cao kỹ năng thấu cảm, một kỹ năng mà bà thấy rất dễ dàng có được bởi nhiều nhà lãnh đạo là nữ giới:

Tôi nghĩ phụ nữ nói chung nhìn nhận quyền lực theo một cách khác biệt so với nam giới. Tôi không có bất cứ nhu cầu nào đối với quyền lực cá nhân, đặc biệt là với người khác. Tôi muốn có dạng quyền lực mà khiến công ty tôi hoạt động hiệu quả, nhân viên của tôi cũng hoạt động hiệu quả… Là những người mẹ, người vợ, con gái - chúng tôi cũng đồng thời là những người chăm sóc, và rất nhiều người chăm sóc trong cuộc sống chúng ta là phụ nữ, đồng thời chúng tôi vẫn tiếp tục thực hiện vai trò chăm sóc ấy ngay cả khi chúng tôi thành công trong lĩnh vực kinh doanh. Đối với chúng tôi điều này thật là tự nhiên. Tôi luôn cảm thấy rất hài lòng, hạnh phúc và tự hào rằng mình không chỉ biết tên tất cả những người làm việc cho tôi, mà tôi còn biết cả tên của chồng hay vợ họ nữa, ngoài ra còn cả tên con cái họ, tôi biết ai không được khỏe, và tôi biết nên hỏi han họ điều gì. Đó là điều quan trọng đối với tôi trong một bầu không khí của nơi làm việc. Tôi cho rằng đó mới chính là điều mà người ta trân trọng, và đó là lý do tại sao mà họ lại muốn ở lại, tại sao họ lại trung thành, và tại sao họ quan tâm đến điều mà họ đang làm. Tôi cho rằng điều này đặc biệt thể hiện nữ tính.

Sự thấu cảm không phải là đặc ân được dành riêng cho phụ nữ. Cựu CEO của Lucky Stores là Don Ritchey đã nói rằng:

Tôi cho rằng một trong những yếu tố kích thích mạnh mẽ nhất đối với con người là biết được rằng những người đồng trang lứa với họ, và đặc biệt là sếp của họ. Không chỉ biết rằng họ có ở đó mà còn biết một cách khá tường tận việc mà họ đang làm và ở bên họ gần như hàng ngày, đó chính là sự cộng tác. Rằng bạn đang thực sự cố gắng cùng nhau vận hành tốt bộ máy công việc, rằng nếu có điều trục trặc gì đó xảy ra thì mục tiêu của chúng ta là khắc phục nó, chứ không phải là tìm người để đổ lỗi.

Giao tiếp với ý nghĩa là một kỹ năng không thể thiếu ở các nhà lãnh đạo, nếu họ muốn nhận

thức được tầm nhìn của mình. Nhiều nhà lãnh đạo dùng phép ẩn dụ để biểu tượng hóa tầm nhìn của mình và truyền cảm hứng cho người khác thực hiện nó. Đối với Charles Darwin, phép ẩn dụ là một cái cây nhiều nhánh của thuyết tiến hóa mà trên đó ông ta có thể theo dõi quá trình tiến hóa của muôn loài. Williams James nhìn nhận những quá trình tinh thần cũng giống như dòng chảy của một con sông vậy. John Locke thì tập trung vào người săn chim ưng, người đã thả một con chim tượng trưng cho "quan điểm nổi bật của riêng ông ta về quá trình sáng tạo."

Khi Frank Dale đứng lên lãnh đạo Los Angeles Herald - Examiner , một tờ tin báo buổi chiều của thành phố Los Angeles, thì tòa báo này vừa chấm dứt một cú tấn công đẫm máu kéo dài đến 10 năm. Dale, chủ tịch kiêm tổng biên tập mới, phải vào bên trong bằng cửa sau để chào hỏi những nhân viên tẻ nhạt của mình, vì cửa trước đã bị chặn bằng chấn song. Sau đây là những lời của Dale trong một cuộc phỏng vấn với Warren:

Sự thể là cửa trước của tòa nhà đã bị chặn bằng chướng ngại vật. Nó đã không mở ra trong suốt tám năm trời. Tôi phải đi qua cửa sau, lấy dấu vân tay, chụp ảnh và nghe loáng thoáng câu: "Xin chào mừng, sếp!" Tôi đi đến phòng tin tức trong giờ đầu tiên và đề nghị những người đang làm việc đến và tụ tập quanh tôi để tôi có thể tự giới thiệu mình…

Hành lang cũng đã bị chặn lại trong hơn tám năm. Trong tòa báo đã có những bất hòa dữ dội, người ta bị giết, nhân viên bị giết và thực sự là cuối cùng có vài nhân viên chưa từng thống nhất hay chưa từng liên quan đến bất cứ tổ chức thống nhất nào nói một cách đơn giản với một nhân viên khác khi đang chén tạc chén thù vào một đêm nọ: "Chúng ta phải ngừng bắn." Và thế là, trên một cương lĩnh hòa bình, các nhân viên bầu chọn cho một buổi hòa giải và sau cùng có được quyền thỏa thuận. Tôi gọi những người đang làm việc lại quanh bàn mình theo một cách sắp đặt không hề nghi thức – tôi không có ai giới thiệu mình cả… Tôi đã tự làm việc này để có thể ở ngay tại đó, và tôi đã nói không một chút chần chừ: "Có lẽ điều đầu tiên mà chúng ta nên làm là mở cái cửa trước ra." Mọi người đều đứng dậy và reo hò. Những người đàn ông và đàn bà trưởng thành đã bật khóc như trẻ nít. Đó là một biểu tượng, bạn biết đấy, chướng ngại là một biểu tượng của thất bại, bế tắc. Và "để cho ánh mặt trời chiếu vào" là điều mà tôi đã nói… Sau đó tôi thử giới thiệu lại mình một lần nữa, cảm ơn họ vì đã duy trì cơ hội mà tôi đã được yêu cầu tận dụng lấy. Đó chính là điều mà họ đã làm – khi tôi để cho mặt trời vào.

Rất nhiều bài học có thể được rút ra từ các trải nghiệm của các nhà lãnh đạo như Frank Dale, người đã tạo ra ý nghĩa cho người khác bằng cách truyền đạt một tầm nhìn có sức thu hút mạnh mẽ. Tất cả các tổ chức đều phụ thuộc vào những ý nghĩa được chia sẻ (shared meanings) và những cách hiểu thực tế (interpretations of reality), từ đó mới có thể có những hành động phối hợp hiệu quả được. Những hành động và biểu tượng của vai trò lãnh đạo sẽ tạo ra khuôn mẫu và thúc đẩy những ý nghĩa được chia sẻ này. Những nhà lãnh đạo kết nối và định nghĩa cái mà trước đây còn ẩn tàng hay chưa được nói ra; sau đó họ phát minh ra những hình ảnh, phép ẩn dụ và hình mẫu giúp tạo ra sự chú ý nơi người khác (tức những người còn lại trong tổ chức). Bằng cách làm như thế, họ củng cố hay kích thích những trí tuệ đang nằm trong tổ chức. Nói ngắn gọn, một yếu tố vô cùng trọng yếu của vai trò lãnh đạo là khả năng tạo ảnh hưởng và đặt ra ý nghĩa cho những thành viên trong tổ chức.

Cái chúng tôi có ý nói đến về "ý nghĩa" (meanings) còn vượt xa hơn nhiều cái thường mang ý nghĩa là "truyền đạt" (communication). Ý nghĩa nổi lên từ quá trình tư duy. Việc tư duy chuẩn

bị cho cái sẽ được làm, cái nên được làm. Tư duy, dù nó có thể nguy hiểm và làm đảo lộn trật tự đã được thiết lập đến đâu đi nữa, thì nó vẫn mang mang tính xây dựng. Nó thách thức những quy ước cũ kỹ bằng cách đề xuất ra những hướng đi mới, tầm nhìn mới, phương pháp mới để làm việc. Vai trò đặc biệt của công việc lãnh đạo, nhất là trong môi trường biến đổi không ngừng của chúng ta ngày nay, là tập trung vào việc "biết lý do vì sao"(know-why) trước khi "biết cách làm như thế nào"(know-how). Sự khác biệt này, một lần nữa, dẫn đến một trong những khác biệt cốt lõi nhất giữa những nhà quản lý và những nhà lãnh đạo.

Điều chúng ta nhận thấy và trải nghiệm trong bức tranh toàn cảnh của tổ chức ngày nay là những chế độ quan liêu nặng nề - kết quả rõ ràng nhất của việc quản lý các ý nghĩa một cách yếu kém (mismanagement of meanings). Trong những môi trường mà việc truyền đạt một cách có ý nghĩa không tồn tại, một "ý tưởng vĩ đại" vẫn có thể nảy nở nhưng không có sự lãnh đạo, trách nhiệm đối với nó sẽ được ủy thác lại. Sau đó nó lại được ủy thác lại một lần nữa. Thế rồi nó lại được ủy thác khoảng hai đến ba lần nữa, đến lúc mà ý tưởng này được thực hiện, thì chắc chắn nó không còn là cái mà nhà lãnh đạo dự tính trong đầu hay tiên liệu trước. "Hiệu ứng Pinocchio" này là nguyên nhân suy sụp của rất nhiều những người sáng tạo, như người thợ làm rối Gepetto phải đối diện với những phiên bản lệch lạc, méo mó của những kế hoạch gốc, ban đầu mà họ đã nghĩ ra mà có nguồn gốc từ một cái gì đó có thể gọi là một cuộc sống không trung thực của chính bản thân họ. Việc thiếu rõ ràng khiến cho chế độ quan liêu trở nên cơ chế máy móc hơn một chút để thoái thác cả trách nhiệm lẫn vai trò lãnh đạo.

Việc giao tiếp tạo ra ý nghĩa cho con người. Hay nói cách khác là nó nên như thế. Đó là cách duy nhất mà bất cứ tập thể nào, dù nhỏ hay lớn, đều có thể trở nên liên kết thống nhất với nhau đằng sau những mục tiêu bao quát của một tổ chức. Việc đưa thông điệp này lan rộng một cách rõ ràng ở mỗi cấp độ chính là chìa khóa để tạo ra bất cứ thành quả nào sau này – chứ chưa nói đến cái ban đầu đã được nhìn thấy trước!

Tầm nhìn cho tổ chức của bạn

– Một bài tập

Những nhà lãnh đạo là mẫu người luôn khiến người khác bị thu hút về phía họ – không phải vì tính cách, mà vì họ có một giấc mơ, một tầm nhìn, một chuỗi những ý định, một chương trình làm việc, một khung quy chiếu tham khảo hết sức chặt chẽ. Rõ ràng là, khi ở bên những cá nhân như vậy, chúng ta cảm nhận được một sự tập trung vô cùng cao độ vào lời cam kết, đây chính là điều đã cuốn hút chúng ta đến với họ. Người ta thường nói rằng những nhà lãnh đạo đã khiến chúng ta muốn gia nhập vào hàng ngũ của họ: Họ thu nạp chúng ta vào trong tầm nhìn của mình.

Với từ "Tầm nhìn", chúng tôi có ý muốn nói đến một hình ảnh có thể được nhìn thấy bởi con mắt của tâm trí. Chúng tôi dùng từ "tầm nhìn" thay vì "nhiệm vụ" hay "mục tiêu", vì một tầm nhìn có thể được tưởng tượng ra – nó có thực chất, hình thức và màu sắc. Những chuyên gia đọc tầm nhìn nói với chúng tôi rằng mắt chính là nguồn gốc của hơn 85% lượng thông tin mà chúng ta thu nạp vào. Đôi mắt chính là cánh cửa trực tiếp dẫn đến tâm trí của chúng ta. Những nhà lãnh đạo hiểu được sức mạnh của thị giác và dùng nó để lôi kéo người khác vào những giấc mơ của họ.

Tầm nhìn của bạn chính là bức chân dung của tương lai mà qua đó bạn và những người khác có thể cam kết. Nó là khớp nối của những đạo lý và giá trị của bạn. Nó truyền cảm hứng, trao cho bạn sức mạnh để thực hiện công việc của mình, và động viên, thúc đẩy bạn đóng góp những ý kiến hay hành động vượt lên trên bản thân mình. Ở điểm này, chúng tôi muốn mang đến cho bạn cơ hội để xác định rõ một tầm nhìn và chia sẻ nó cùng những người khác. Trong bài tập sau đây, chúng tôi yêu cầu bạn tạo ra một tầm nhìn cho cả tổ chức cũng như công việc của mình.

Chúng tôi đề nghị bạn nên bắt đầu với việc hình thành một tầm nhìn tổng thể cho tổ chức. Để hoàn thành bài tập này, hãy nhìn vượt lên trên vị trí hiện thời của bạn. Từ nơi mà bạn hiện đang đứng, có thể bạn chỉ

nhận thấy một phần nhỏ của hành động. Hãy mở rộng cái nhìn của bạn để có được một tầm nhìn cho toàn bộ tổ chức – tất cả mọi người, tất cả chức năng, tất cả những thành quả có thể thực hiện được. Sau đây là những tiêu chuẩn tầm nhìn có thể hướng dẫn bạn trong việc xác định xem bạn muốn tạo ra điều gì:

· Một tầm nhìn kết hợp được cả trái tim và tinh thần của bạn.

· Một tầm nhìn đánh thẳng vào những mối quan tâm và nhu cầu.

· Một tầm nhìn xác định điều mà bạn và những đồng nghiệp của mình muốn tạo ra.

· Một tầm nhìn đáng để bạn phấn đấu thực hiện.

· Một tầm nhìn mang đến ý nghĩa cho việc làm của bạn và các đồng sự.

· Định nghĩa một tầm nhìn hơi có vẻ mơ hồ và rộng lớn quá (nếu nó rõ ràng thì nó đã không phải là một tầm nhìn).

· Một tầm nhìn rất đơn giản.

· Một tầm nhìn là một tài liệu sống luôn có thể được mở rộng ra.

· Một tầm nhìn mang đến một điểm khởi đầu mà từ đó bạn có thể đạt đến những cấp độ cao và cao hơn nữa của nét đặc trưng.

· Một tầm nhìn có cơ sở là hai nhu cầu sâu sắc của con người: chất lượng và sự cống hiến.

Tầm nhìn của bạn sẽ chỉ thuộc về bạn mà thôi. Trong quá trình tạo ra nó, chúng tôi khuyến khích bạn hãy dám mạo hiểm: hãy táo bạo và vươn tới cái mà bạn thực sự muốn cho tổ chức của mình và cho vai trò của riêng mình trong tổ chức đó. Tầm nhìn của bạn nên thống nhất với

nhu cầu của người khác trong tổ chức. Nó cũng nên chỉ ra những nỗ lực và hy vọng mà đã có thể là chưa được bộc lộ ra song vẫn được duy trì một cách mạnh mẽ. Nếu nó chạm đến được những mong mỏi sâu kín nhất trong đồng nghiệp của bạn, nó sẽ cộng hưởng với cái mà họ thực sự cảm nhận, và nó sẽ có sức mạnh.

Những câu hỏi sau đây giúp bạn hình dung ra các hình ảnh sẽ tiếp sức mạnh cho những giấc mơ của bạn. Khi bạn trả lời chúng, hãy để cho những hình ảnh tuôn trào tự nhiên. Đừng kiểm duyệt bản thân mình. Hãy cho phép nhà thơ và gã mơ mộng bên trong con người bạn xuất hiện. Sau cùng, sau khi bạn đã sống hết mình với lời trình bày tầm nhìn của mình trong một lúc, chúng tôi khuyên rằng bạn hãy chỉnh lại nó sao cho thật ngắn gọn, súc tích và đơn giản. Sau cùng, nó sẽ chỉ còn là vài câu ngắn, không hơn một đoạn văn, cùng một thứ ngôn ngữ mạnh mẽ, rõ ràng và dễ truyền đạt.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Điểm đặc trưng của tổ chức bạn là gì?

....

B. Những giá trị của bạn là gì, và chúng đã hình thành nên những ưu tiên cho tương lai bạn như thế nào?

....

....

C. Những khách hàng, thân chủ, hay những người mà bạn phục vụ thực sự cần điều gì mà bạn có thể mang đến cho họ?

....

....

D. Điều gì sẽ khiến cá nhân bạn cam kết bằng cả tâm trí và trái tim mình cho tầm nhìn này trong vòng từ năm đến mười năm tới?

....

....

E. Bạn thực sự muốn tổ chức của mình đạt được điều gì để bạn cảm thấy được cam kết, liên kết và tự hào về sự kết hợp của bạn với nó?

....

....

Giờ đây khi đã trả lời xong những câu hỏi sơ bộ này, bạn sẽ sẵn sàng để bắt đầu định hình được tầm nhìn của mình. Có vài bước đi sẽ hỗ trợ bạn trong việc tạo ra tầm nhìn này. Hãy bắt đầu với giấc mơ của bạn cho toàn bộ tổ chức. Hãy nghĩ lớn – vẽ một bức tranh cho toàn bộ cơ quan. Sau đó, bạn sẽ tạo ra được một tầm nhìn cho công việc của riêng mình mà bạn có thể liên kết với tầm nhìn lớn hơn của cả tập thể.

1. Để được hỗ trợ một cách trọn vẹn, hãy tìm một nơi làm việc mang lại cho bạn cảm giác thoải mái. Có thể bạn sở hữu một căn phòng đặc biệt ở nhà hay một khu vực ở văn phòng mà bạn có thể suy nghĩ và có được sự riêng tư. Một số người muốn mường tượng trong một trạng thái yên tĩnh và tự nhiên. Người khác thì lại làm việc tốt nhất khi nhấm nháp tách cappucino ở một quán cà phê ưa thích. Hãy chọn ra một điểm thuận lợi nhất cho việc bỏ lại hiện tại đằng sau và phóng mình vào tương lai.

2. Hãy giải phóng tâm trí khỏi những chướng ngại và khó khăn hằng ngày. Ngay lúc mà tâm trí của bạn bắt đầu mơ tưởng đến tương lai, một phần não bộ của bạn bị bó hẹp trong thực tế sẽ xen vào và nói với bạn rằng bạn đang mơ mộng viển vông, ngốc nghếch, lười biếng uể oải, hay bối rối. Hãy yêu cầu chức năng kiểm tra mức độ thực tế này yên lặng một lúc và cho phép bản thân đi xa hết mức có thể với những hy vọng và ước muốn của mình.

3. Mỗi người chúng ta đều có cách sáng tạo của riêng mình. Vài người trong chúng ta không biết mình nghĩ gì cho đến khi nói điều đó ra. Những người khác thì lại cần thời gian để lắng nghe giọng nói bên trong của họ để thấy được tương lai mà từ đó những giấc mơ được tạo

ra và viết về nó. Những người nghệ sĩ trong số chúng ta có thể cảm thấy dễ dàng hơn khi vẽ ra một bản phác thảo cho diện mạo của tương lai. Vài người trong số chúng ta lại chỉ đơn giản nhắm mắt lại và mơ mộng. Hãy chọn lấy cách tiếp cận của riêng bạn. Khi bạn hình dung ra tương lai trong vòng từ năm đến mười năm nữa, hãy lưu ý đến những câu hỏi sau đây:

· Đâu là những tính chất ở tầm quốc tế của hành động?

· Tổ chức của bạn thay đổi như thế nào để phù hợp với thay đổi của môi trường?

· Nó đóng góp điều gì?

· Nó được người khác nhìn nhận như thế nào?

· Cảm giác sống trong tổ chức này như thế nào?

· Về mặt vật chất thì trông nó như thế nào?

· Có bao nhiêu người làm việc ở đó?

· Nó cung cấp những sản phẩm và dịch vụ nào?

4. Bạn mong ước điều gì cho tổ chức của mình trong tương lai? Có thể bạn sẽ muốn nhắm mắt lại để có một hình ảnh sâu sắc hơn về tầm nhìn của mình. Bạn có thể muốn bắt đầu viết và xem cái gì sẽ xuất hiện. Việc nói với ai đó khi bạn bắt đầu công việc này có thể sẽ hữu ích cho bạn đấy.

5. Khi tầm nhìn của bạn bắt đầu bộc lộ, hãy nắm bắt lấy nó trên một tờ giấy hay với một cái máy ghi âm, hoặc vẽ nó ra trên một tờ giấy lớn, hay viết nó ra như một bài diễn văn tường thuật ở chỗ trống đã được chừa ra cho bạn trong cuốn sách này. Bạn có thể thích trình bày nó với một người bạn và để cho bạn của bạn ghi chép lại. Khi nó bắt đầu xuất hiện, hãy phát triển nó, hãy để nó mở rộng và lớn lên cho đến khi nó hoàn toàn phát triển trọn vẹn. Đừng chỉnh sửa hay kiểm duyệt tầm nhìn

của bạn – hãy để nó tuôn trào cho đến khi bạn đã tạo ra được những hình ảnh phù hợp với mình.

6. Giờ đây bạn đã có một hình ảnh rõ ràng, hãy quay lại và xem xét lại những câu hỏi ở trên để chắc chắn rằng bạn đã hoàn toàn phát triển tất cả mọi khía cạnh trong tầm nhìn của mình. Sau đó lại quay lại một lần nữa để đúc kết, làm chặt chẽ lại ngôn ngữ và làm cho nó rõ ràng, đơn giản, thuyết phục, súc tích và trọn vẹn hơn.

Tầm nhìn mà bạn vừa hình dung ra nên được nhìn nhận như một tư liệu sống. Nó nên được chia sẻ với những người khác, kiểm tra trong những cuộc đối thoại, và được thể hiện với những người bạn đồng nghiệp để nhận được phản hồi của họ. Hãy tìm kiếm những cơ hội để thể hiện, trình bày tầm nhìn của bạn cho những người mà bạn muốn truyền cảm hứng. Nếu bạn đang làm việc trong một đội nhóm, hãy để cho mỗi người trong nhóm chia sẻ tầm nhìn của anh hay cô ta. Hãy tìm ra những phẩm chất chung. Hãy xác định ra những điểm khác biệt chủ yếu. Hãy thương lượng, bàn luận về những điểm khác biệt và tạo ra một tầm nhìn chung mà với nó mỗi người đều có thể nhận thấy được.

Tầm nhìn của các bạn cho tổ chức

....

....

Nếu bạn đang làm việc theo nhóm, bạn sẽ thấy tầm nhìn chung của nhóm rất có giá trị. Hãy dùng một quá trình tương tự để tạo ra một tầm nhìn chung của cả nhóm bằng cách làm việc cùng nhau để trả lời những câu hỏi trên. Là một nhóm, các bạn có thể muốn truyền đạt tầm nhìn của mình cho những người khác trong tổ chức. Mục đích của các bạn không nên là mang đến cho họ ý tưởng của bạn như một tầm nhìn "đúng đắn", mà là truyền cảm hứng cho họ để họ hình dung ra tương lai

và bổ sung vào việc trình bày tầm nhìn của bạn một cách rõ ràng hơn, có công thức hơn. Là một nhà lãnh đạo, bạn có thể sẽ muốn kéo theo người khác vào việc tạo ra hay chỉnh sửa lại tầm nhìn của mình. Hãy hỏi xem họ nghĩ gì về nó. Họ sẽ thay đổi nó như thế nào? Nó có truyền cảm hứng cho họ và khiến họ thấy phấn khích hay không? Bạn có thể trở thành một hình mẫu của họ trong việc tạo ra tầm nhìn cho riêng họ hay cho phép họ tìm thấy vị trí của mình trong tầm nhìn của bạn.

Tầm nhìn cho bản thân bạn – Một bài tập

Giờ đây, khi bạn đã tạo ra được một tầm nhìn cho tổ chức của mình, thì bạn nên đặt bản thân mình vào bên trong hình ảnh này. Hãy mạnh dạn hình dung ra bản thân mình như bạn thực sự muốn thế. Công việc lãnh đạo có nghĩa là không chỉ có một giấc mơ mà còn là công bố giấc mơ đó ra và vai trò mà bạn muốn thể hiện khi sống trong nó. Arlene Blum, lãnh đạo của một đội thám hiểm dãy núi Himalaya, đã viết nên những áng văn rất đẹp đẽ về sức mạnh tầm nhìn của bà. Vào lúc 3:29 chiều ngày 15, tháng Mười năm 1978, một nhóm gồm mười phụ nữ đã trở thành đội leo núi đầu tiên của Mỹ đặt chân lên đỉnh của Annapurna I, đỉnh núi cao thứ mười trên thế giới. Arlene Blum là người dẫn đầu đoàn thám hiểm đó. Bà và những người đồng sự của mình đã tạo ra một tầm nhìn chung cho bản thân họ và đã thách thức tất cả những kỳ vọng truyền thống mà một xã hội nam giới thống trị đã đặt ra cho phụ nữ. Toàn đội thám hiểm đó không chỉ tin rằng phụ nữ có thể trèo lên dãy núi Himalaya mà bản thân họ còn sở hữu tầm nhìn này và biến nó thành sự thực.

Là những phụ nữ, chúng tôi đã phải đối mặt với những thử thách còn kinh khủng hơn cả dãy núi. Chúng tôi phải có đủ niềm tin vào bản thân mình để cố gắng mặc cho định kiến của xã hội và hai trăm năm lịch sử ngành leo núi mà phụ nữ thường bị gạt sang bên lề của cuộc chơi.

Blum viết về cách mà phụ nữ bị nhồi sọ trong nhiều năm trời rằng họ không đủ sức khỏe để mang vác những túi đồ nặng, và họ không có

kinh nghiệm lãnh đạo hay sự ổn định tâm lý cần thiết để chinh phục được những đỉnh núi cao nhất.

Chuyến thám hiểm của chúng tôi sẽ cho mười phụ nữ cơ hội để chinh phục một trong những đỉnh núi cao nhất và nhiều thử thách nhất thế giới, cũng như những trải nghiệm cần thiết để lên kế hoạch cho chuyến chinh phục dãy núi Himalaya trong tương lai. Nếu thành công, chúng tôi sẽ là những người Mỹ đầu tiên chinh phục được ngọn núi Annapurna và là những người phụ nữ có quốc tịch Mỹ đầu tiên chinh phục được độ cao tám ngàn mét.

Blum và nhóm của bà đã thách thức hai trăm năm giả định để tạo ra một tầm nhìn mà sau cùng họ đã đạt được. Chúng tôi kêu gọi bạn hãy táo bạo trong tầm nhìn cho bản thân mình như họ đã có can đảm làm như thế.

Bài tập sau đây sẽ hỗ trợ bạn trong việc đạt đến tâm điểm những giấc mơ của mình. Nó đã được điều chỉnh lại từ một khóa học lãnh đạo được phát triển bởi những người đồng nghiệp của chúng tôi là Beth Jandernoa và Alain Gauthier, trong đó họ đã giúp cho những học viên tham gia tạo ra những tầm nhìn cho tương lai của cá nhân .

Chắc hẳn bạn vẫn còn nhớ bài tập Hướng dẫn tưởng tượng trong Chương 4. Giờ đây chúng ta sẽ lặp lại nó để giúp bạn tiếp cận được với sự sáng tạo sâu thẳm bên trong bản thân mình. Nếu bạn đang làm việc cùng một đối tác, hãy đề nghị đồng nghiệp đọc những lời hướng dẫn thư giãn cho bạn để bạn có thể giải phóng tâm trí mình khỏi những suy nghĩ và cảm xúc bắt nguồn từ bên ngoài. Sau khi đã hoàn thành xong trải nghiệm này, bạn có thể lặp lại quá trình này cho đối tác của mình bằng cách đọc lại những lời hướng dẫn cho anh hoặc cô ta. Nếu bạn đang làm việc một mình, hãy đọc những lời hướng dẫn, rồi sau đó nhắm mắt lại và đọc lại chúng theo tất cả những gì mà bạn có thể nhớ. Bạn không cần phải lo lắng về việc đọc đúng tất cả những lời hướng dẫn. Mục đích của bài tập này là giúp bạn thoải mái thư giãn và giải phóng tất cả những gì có thể đang cản trở, ngăn cản tầm nhìn của bạn.

Những hướng dẫn tưởng tượng

Hãy ngồi ở một vị trí thoải mái, dựa lưng vào ghế và chân đặt vững chắc trên sàn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Duỗi thẳng chân và tay của bạn ra và đặt chúng ở một vị trí thả lỏng, thoải mái trên đùi mình. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Nhẹ nhàng nhắm mắt lại. Hít vài hơi thở sâu thoải mái và từ từ thở ra. [Dừng lại]. Với mỗi lần hít thở hãy để cho mắt của mình thư giãn và để cho cơ thể bạn giải tỏa bất cứ sự căng thẳng nào của nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy chú ý bất cứ âm thanh hay chuyển động nào trong phòng và giải tỏa sự chú ý của bạn đối với những âm thanh và chuyển động đó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để bất cứ suy nghĩ nào đến với nhận thức của bạn, rồi giải tỏa những suy nghĩ này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để bất cứ cảm xúc nào đến với nhận thức của bạn, rồi giải tỏa những cảm xúc này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Hãy để cho bất cứ hình ảnh quá khứ nào đến với nhận thức của bạn, rồi sau đó giải tỏa những hình ảnh này. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ bạn đang ngồi thoải mái trên chiếc ghế của mình. [Dừng lại]. Bạn đã giải tỏa bất cứ tiếng ồn hay chuyển động nào trong phòng. [Dừng lại]. Bạn đã giải tỏa bất cứ sự căng thẳng, suy nghĩ, cảm xúc và hình ảnh trong quá khứ của mình. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung chú ý của mình và cẳng chân và bàn chân. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung chú ý của mình vào vùng bụng và phần thân dưới. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung chú ý của mình vào vùng ngực, vai và hai cánh

tay. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy tập trung chú ý của mình vào vùng cổ, đầu và mặt. Nếu có bất cứ sự căng thẳng nào ở đó, hãy giải tỏa nó. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ bạn đã hoàn toàn thư giãn và cởi mở đối với bất cứ cái gì ở đó cho bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bây giờ hãy giải tỏa tất cả những hình ảnh vừa xuất hiện trong tâm trí của bạn, và thư giãn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Cố gắng duy trì một trạng thái thư giãn, yên bình. [Dừng lại]. Hãy để bất cứ cảm giác, suy nghĩ hay hình ảnh bộc lộ ra và giải tỏa chúng.

Bây giờ hãy bắt đầu cảm giác được cái lưng ghế đằng sau lưng bạn, và sàn nhà dưới chân bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bắt đầu hướng lại sự chú ý của bạn vào căn phòng. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Bắt đầu nghe thấy những tiếng động trong căn phòng. Hãy chú ý đến những chuyển động xung quanh bạn. [Dừng lại]. Tốt lắm.

Khi tôi đếm đến năm, hãy hướng sự chú ý của bạn về lại với căn phòng. Một. [Dừng lại]. Hai. [Dừng lại]. Ba. [Dừng lại]. Bốn. [Dừng lại]. Năm. [Dừng lại]. Hãy mở mắt ra, và nói "xin chào" với một ai đó trong phòng. Cảm ơn.

Bây giờ, khi bạn đã thư giãn và cảm thấy thoải mái, bạn có thể bắt đầu tạo tầm nhìn cá nhân của mình. Nhớ hãy sử dụng một hình thức bày tỏ tự nhiên đối với bạn. Hãy suy nghĩ và tưởng tượng cho riêng mình, nói chuyện với một đối tác, viết ra hay thu âm một bài tường thuật lại, vẽ hay điêu khắc lại v.v.. là tất cả những hình thức có thể thực hiện được. Những câu hỏi sau đây sẽ hướng dẫn bạn trong quá trình tạo ra tầm nhìn cho riêng mình.

Một vài cái có thể sẽ không áp dụng được với bạn. Hãy thoải mái bỏ qua những câu hỏi không thích hợp. Chúng tôi có thể đã không bổ sung vào những câu hỏi phù hợp với việc khơi gợi khả năng sáng tạo nơi bạn. Hãy dùng những câu hỏi này như một điểm xuất phát cho quá trình hình dung và tưởng tượng của bạn. Sẽ rất có ích khi bạn nhắm mắt lại sau khi đọc xong mỗi phần và để cho những câu trả lời đến với bạn trước mà không cần phải cân nhắc xem chúng có hữu dụng hay không.

Bản ngã

Hãy bắt đầu bằng cách tưởng tượng ra bạn sống hết mình với năng lực tiềm ẩn của bản thân, thể hiện ra được tất cả những tài năng của mình, tận hưởng được sức mạnh của mình, ở vào thời hoàng kim và đỉnh cao của mình. Bạn sở hữu được những phẩm chất nào? Bạn cảm thấy như thế nào về bản thân mình? Bạn đang làm gì? Bạn đang sống như thế nào? Điều gì mang đến cho bạn niềm vui và hạnh phúc?

Sức khỏe

Hãy quan tâm đến sức khỏe của mình. Hãy hình dung ra loại sức khỏe mà bạn muốn mình có. Hãy bao gồm cả sức khỏe về mặt cảm xúc, thể chất, tinh thần và tâm linh vào trong tầm nhìn của mình. Hãy hình dung ra cách mà bạn sẽ duy trì một cuộc sống khỏe mạnh. Những loại hoạt động và suy nghĩ nào có thể giúp bạn đạt được và duy trì tầm nhìn của bạn về mặt sức khỏe?

Mối quan hệ

Hãy nghĩ về mối quan hệ gần gũi nhất của bạn, đồng thời hình dung ra cuộc đối thoại sẽ tượng trưng tốt nhất cho mối quan hệ này ở cấp độ cao nhất của nó. Bạn nghe, nhìn và cảm thấy điều gì? Hãy tập trung vào những phẩm chất mà bạn mang đến cho mối quan hệ này. Bạn mang đến cho người kia điều gì? Hai bạn đang làm gì? Các bạn đóng góp cho nhau như thế nào? Hãy lập

lại quá trình này với những mối quan hệ quan trọng khác.

Gia đình

Hãy đem gia đình của bạn vào tầm nhìn của mình. Các thành viên trong gia đình đóng vai trò như thế nào đối với bạn? Họ đang làm gì? Mối quan hệ giữa bạn với họ đã phát triển như thế nào? Hãy lưu ý đến sức khỏe và hạnh phúc của họ. Điều gì làm bạn cảm thấy thỏa mãn nhất về mối quan hệ này? Các bạn đã đóng góp cho nhau như thế nào? Nguồn gốc niềm vui lớn nhất trong mối quan hệ này là gì?

Đời sống công việc

Bây giờ hãy tập trung vào đời sống công việc của bạn. Hãy có một quan điểm dài hạn và lưu ý đến tầm nhìn mà bạn đã tạo ra cho tổ chức của mình. Bạn sẽ thể hiện những điều thực sự quan trọng đối với bạn trong công việc của mình như thế nào? Phẩm chất trong cuộc sống hàng ngày của bạn là gì? Nó có thể được cải thiện ra sao? Bạn đã chứng tỏ những giá trị của mình như thế nào? Bạn đã đạt được những điều gì? Điều gì đã mang đến cho bạn cảm giác hài lòng thỏa mãn nhất? Những phần thưởng nào sẵn có đối với bạn? Đỉnh điểm trong đóng góp của bạn là gì?

Những đóng góp cho cộng đồng

Hãy lưu ý đến những cá thể, những gia đình, trường học và cơ quan xã hội trong cộng đồng địa phương bạn có thể được lợi từ những tài năng phẩm chất của bạn. Hãy vẽ nên bức tranh những đóng góp mà bạn có thể thực hiện được để góp phần cải thiện cộng đồng địa phương và xã hội của mình. Bạn có thể cung cấp gì cho những người đang thiếu thốn? Những đóng góp xã hội của bạn có thể là một phần thưởng và khiến bạn hài lòng đến mức độ nào, cũng như những người thu được lợi ích đó? Hãy hình dung cách mà bạn có thể tạo ra sự khác biệt trong cộng đồng của mình.

Những hoạt động làm phong phú cuộc sống

Bây giờ hãy xét đến những sở thích cá nhân, những chuyến hành trình, và những lời cam kết tình nguyện đã hiện thực hóa những khát vọng của bạn. Hãy tưởng tượng ra việc có được tất cả những khía cạnh cuộc sống đáng thưởng thức, làm hài lòng và mang tính đóng góp trong tầm nhìn của bạn. Những hoạt động này là gì? Bạn mang đến cho chúng cái gì? Chúng đã đóng góp những gì để làm phong phú và trọn vẹn hơn cho cuộc sống của bạn?

Sau khi bạn đã trả lời những câu hỏi này theo một hình thức thoải mái dễ chịu nhất đối với bạn, hãy xem xét tất cả những yếu tố của một tầm nhìn cuộc sống xuất hiện bên trong bạn. Những miếng ghép này được ghép lại với nhau như thế nào? Bức tranh tổng thể trông ra sao? Có những khía cạnh xung đột nhau xuất hiện không? Tầm nhìn của bạn có tạo ra một khối thống nhất chặt chẽ không? Nó có làm bạn hài lòng và truyền cảm hứng cho bạn không? Nó có phải là một tầm nhìn xứng đáng với cam kết và cố gắng của bạn không? Hãy viết vào chỗ trống bên dưới, viết ra toàn bộ tầm nhìn cho cuộc sống của bạn như một bài tiểu luận ngắn.

Tầm nhìn của bạn cho bản thân mình

....

....

Truyền đạt tầm nhìn của bạn – Một bài tập

Tâm nhìn của bạn sẽ chỉ trở thành một nguồn lực đầy sức mạnh để thay đổi trong trường hợp bạn truyền đạt được nó với người khác theo những phương pháp có thể tiếp cận được và truyền cảm hứng tới với họ. Bước tiếp theo trong việc chuyển biến một giấc mơ thành hiện thực là truyền đạt tầm nhìn của bạn cho người khác.

Việc truyền đạt tầm nhìn của bạn đòi hỏi sự chú ý và lên kế hoạch một cách có ý thức. Chúng ta thường giao tiếp như thể đang nói chuyện với một hình ảnh trong gương của bản thân mình, mà không nhận thức được rằng những con người mà ta muốn truyền cảm hứng có những mối quan tâm khác với chúng ta. Khi các nhà lãnh đạo hiểu được những người tuân theo họ và giao tiếp với họ bằng sự thấu hiểu đó, thì những người đi theo sẽ hiểu được những người dẫn dắt. Cựu thượng nghị sĩ bang California, Mỹ – John Tunney đã miêu tả tài năng của Robert Kennedy trong việc tạo ra mối liên kết thần kỳ thông qua việc truyền đạt một tầm nhìn – và những kết quả mà ông ấy đã tạo ra ở những gì mà mà ông ấy đã "đụng chạm" vào:

Cảm nhận của ông về chính trị mang tính vật chất (physical). Ông ấy biết rằng bạn phải tự ném mình ra ngoài kia, giữa những con người, hết lần này đến lần khác, để được lắng nghe một cách trực tiếp và được nhìn thấy, được chạm vào, hay có thể nói là được điều khiển và thúc đẩy bởi họ. Có một sự khao khát vô cùng lớn trong việc được thực sự kết nối với một sự hiện diện vật chất (actual physical presence) chẳng hạn như một vị tù trưởng, với đầy đủ mối quan hệ cá nhân giữa ông ta với các thành viên bộ lạc – người có thể mang đến cho họ một ý thức về ý nghĩa và giá trị như một cộng đồng. Đó là cái gì đó gần như nguyên thủy và bí ẩn.

Cả John lẫn Robert Kennedy đã chuyển dịch một cách thiên tài tầm nhìn của họ thành một hiện diện vật chất (physical presence) và một ngôn ngữ mạnh mẽ, truyền cảm hứng có sức lay động con tim của rất nhiều người. Những người sẵn lòng đi theo giấc mơ mà các nhà lãnh đạo đã thể hiện rõ ràng, vì giấc mơ được truyền đạt theo những cách mà nó trở nên hiện thực đối với họ.

Trong bài tập sau, chúng tôi yêu cầu bạn nắm bắt được phẩm chất này cho bản thân bằng cách lên kế hoạch cho cách mà bạn sẽ truyền đạt tầm nhìn tổ chức của mình. Thử thách của bạn sẽ là

truyền đạt nó một cách mạnh mẽ cùng với một niềm cảm hứng để người khác nắm bắt và hỗ trợ nó. Tunney miêu tả cách mà Robert Kennedy đã "gần như coi thường, với một sự sẵn lòng chấp nhận những mạo hiểm khôn lường, hoàn toàn cống hiến bản thân ông ta cho điều mà ông tin tưởng, trả lời cho những gì mà người khác tin tưởng." Sự thể hiện của bạn đối với tầm nhìn cá nhân nên có những phẩm chất sau đây: nó nên thể hiện niềm phấn khích, tình yêu và sự cam kết đối với giấc mơ của bạn; nó phải rõ ràng, mạnh mẽ và chạm tới người khác với phép màu mà bạn tạo ra.

Trong quá trình thể hiện tầm nhìn của bạn, hãy làm nó thật lôi cuốn và truyền cảm hứng. Thậm chí bạn có thể sử dụng những bức vẽ, một bài hát, một bài thơ, một vở kịch ngắn, hay một câu chuyện kể, để thu hút người khác. Lúc lên kế hoạch cho sự thể hiện của bạn, hãy nghĩ đến thính giả của mình và đáp ứng những nhu cầu của họ, nhằm làm họ nóng người lên, chạm tới tâm can họ, làm họ phấn khích với giấc mơ của bạn đồng thời không rơi vào cái bẫy của một kẻ mị dân quan tâm đến phản ứng của thính giả hơn là sự chính trực trong tầm nhìn của anh ta.

Với bài tập này, bạn có một cơ hội để phát triển kỹ năng giao tiếp của mình. Nếu bạn đang làm việc một mình, hãy mời một nhóm nhỏ đồng nghiệp hay bạn bè đến giúp đỡ bạn. Hãy mời họ đến để nghe hay nhìn thấy tầm nhìn của bạn và thảo luận về nó với bạn. Hãy chuẩn bị bằng cách yêu cầu họ gạt sang một bên những thực tế của hiện tại và đi thăm tương lai cùng bạn. Nếu bạn đã ở trong một nhóm hay là một phần của một nhóm lớn hơn rồi, hãy tiếp tục với họ như những đối tác tầm nhìn của bạn. Nếu những đồng nghiệp của bạn cũng đã tạo ra những tầm nhìn cho tổ chức, hãy để họ thể hiện tầm nhìn đó ra. Hãy cho họ biết rằng bạn thật sự trân trọng những hành động đáp lại của họ.

A. Sau các phần trình bày, sẽ xuất hiện một khuynh hướng là mọi người muốn thảo luận về điều mà tầm nhìn này muốn nhắm

đến. Hãy cố gắng hoãn cuộc đối thoại đó lại và trước hết tập trung vào cách mà nó đã được truyền đạt; với sự thảo luận này thì bạn và những người khác đều có thể trở nên hiệu quả hơn trong việc sử dụng sức mạnh của sự giao tiếp, cũng như bản thân sức mạnh của tầm nhìn.

B. Hãy lưu ý đến sự khác nhau trong cách truyền đạt của mỗi người. Hãy khơi ra những phản hồi về tính hiệu quả của mỗi phần trình bày.

C. Bây giờ hãy thảo luận về thực chất của các tầm nhìn. Nếu có vài tầm nhìn được trình bày cho cùng một tổ chức, thì hãy lưu ý đến những điểm khác nhau và thảo luận nền tảng của mỗi điểm khác biệt đó.

D. Hãy tìm đa số trong phát biểu về tầm nhìn của mỗi người. Cố gắng tạo ra một tầm nhìn chung của cả nhóm cho tương lai của tổ chức. Bài tập này có thể góp phần xây dựng nên một tập thể mạnh hơn khi tất cả mọi người đều chia sẻ một tầm nhìn chung.

E. Nếu bạn là người duy nhất trình bày tầm nhìn của mình, hãy làm việc với cả nhóm để họ có thể chấp nhận nó như là tầm nhìn của chính họ. Hãy để họ thảo luận những phần trong tầm nhìn mà họ cảm thấy thích thú và đưa ra đề nghị những thay đổi trong những phần không làm họ thấy hài lòng.

F. Hãy lưu ý đến việc thực hiện một cuộc trình bày tầm nhìn của bạn cho một nhóm đặc biệt trong tổ chức: một nhóm khách hàng, những nhà quản lý, những thư ký, hay các đại lý bán hàng bên ngoài. Bạn sẽ thay đổi cách truyền đạt ra sao khi nói chuyện với những nhóm có quyền lợi đa dạng khác nhau như vậy?

Khi những người khác làm việc với bản tuyên bố về tầm nhìn của bạn, hãy cho phép họ thực hiện những thay đổi mà họ muốn. Tránh việc tỏ ra phòng thủ. Hãy để cho họ tự thay đổi nó và bổ

sung bất cứ điều gì mà họ cho là cần thiết để cảm thấy rằng nó là tầm nhìn của họ. Hãy sống đúng như những nguyên tắc cơ bản của bạn, nhưng hãy để cho họ tổ chức lại ngôn ngữ và những ý tưởng để mọi người đều có thể cùng tham gia.

Việc chia sẻ tầm nhìn cá nhân của bạn với những người khác là bước cuối cùng trong quá trình hình dung ra tầm nhìn. Nếu bạn cảm thấy chưa sẵn sàng để trình bày tầm nhìn cá nhân của mình với những đồng nghiệp, hãy chia sẻ nó với các thành viên trong gia đình, những người thân thiết nhất đối với bạn. Hãy nghĩ về việc tầm nhìn cá nhân của bạn khi đem so sánh với tầm nhìn mà bạn đã tạo ra cho tổ chức của bạn. Có điểm nào không hòa hợp giữa hai tầm nhìn hay không? Chúng có rõ ràng và hấp dẫn như nhau hay không? Nếu không thì tại sao lại không? Hãy thử lại một lần nữa, và sau đó kết hợp những ý tưởng lại từ một cái này thành cái khác. Hãy hỏi bạn bè và gia đình để có được những hành động phản hồi và sự hỗ trợ của họ. Hãy để họ tạo ra một tầm nhìn cho riêng bản thân họ. Hãy cho phép tầm nhìn của bạn trở thành tầm nhìn của họ hay để tầm nhìn của họ hợp nhất với tầm nhìn của bạn.

Jeese Jackson, một chuyên gia trong lĩnh vực đọc tầm nhìn và truyền đạt giao tiếp, đã miêu tả những năm tháng đầu tiên của cuộc đời mình khi ông ấy bắt đầu chia sẻ những giấc mơ của mình. Được trích dẫn trong một phóng sự chân dung trên tờ New Yoker bởi Marshall Frady, nhà hùng biện đầy phức tạp, có tài mê hoặc này đã nói về cách mà ông ấy học cách truyền đạt một tầm nhìn để chạm đến trái tim của người khác.

Khi lần đầu tiên quay về nhà từ trường dòng, tôi đã được đề nghị nói chuyện ở nhà thờ, và sau đó thì bà ngoại tôi và một vài người họ hàng lớn tuổi cũng đã đến dự. “Đó là một buổi nói chuyện rất hay, chàng trai trẻ ạ, một buổi nói chuyện rất hay.” Họ có ý nói đến những từ ngữ hay. Những từ phát ra hay. Đó chính là nó, một bài nói chuyện. Nhưng khi bạn tiếp tục và bắt

đầu thực sự nắm bắt được nó, bạn sẽ bắt đầu nghe thấy họ nói rằng, "Ái chà chà, anh đã nói động đến tâm hồn tôi. Sáng nay anh đã thiêu cháy tôi." Chắc hẳn nó phải có ý nghĩa nhiều hơn là một bài nói chuyện. Bạn có thể biết được cái gì đó bằng cách lắng nghe một người đưa tin hay một người đọc bản tin dự báo thời tiết. Bạn phải di chuyển hướng về phía tâm điểm của vấn đề, phải thiêu cháy tâm hồn của người khác. Bạn phải đi vào được bên trong của người khác. Đó là nơi tập trung tất cả mọi vấn đề. Và bạn không thể vào được bên trong họ trừ khi bạn đã mở lòng mình ra. Bạn có theo kịp điều tôi đang nói không? Chìa khóa để vào được trái tim của người khác là tìm ra chìa khóa cho trái tim của chính bạn. Phải cho để nhận, phải mở lòng mình ra để vào được bên trong ai đó.

Thông điệp của Jackson gửi đến chúng ta là thế này: khi chúng ta tạo ra và truyền đạt tầm nhìn của mình một cách trực tiếp từ trái tim, chúng ta đã trực tiếp kết nối với trái tim của những người khác, khiến họ muốn tham gia cùng chúng ta trong việc chạm tới giấc mơ của chúng ta, vì họ cũng có, cũng chia sẻ những giấc mơ này. Việc biến tầm nhìn của bạn thành thực tế là công việc tiếp theo cần phải học trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo. Trong Chương 6, bạn sẽ nắm được chìa khóa để thực hiện được điều này bằng cách xây dựng nên những mối quan hệ tin cậy giữa những nhà lãnh đạo và những người đi theo. Những mối quan hệ này sẽ chuyển biến các tầm nhìn thành thực tế đầy sức sống.

[1] Một nhân vật trong bộ tiểu thuyết cùng tên của nhà văn Tây Ban Nha Cervantes – ND.

6

Duy trì niềm tin thông qua sự chính trực

Niềm tin là một thứ rất mong manh dễ vỡ. Nó cũng như một mảnh gốm vậy, một khi đã bị nứt thì chẳng bao giờ còn trở lại như cũ được nữa. Và niềm tin của số đông vào ngành kinh doanh, cũng như những người dẫn dắt nó, ngày nay đang bị nứt nẻ. Đối với nhiều người, dường như những nhà quản trị không còn vận hành công ty của họ vì lợi ích của người tiêu dùng, hay thậm chí là vì lợi ích của cổ đông và nhân viên của họ nữa, mà chỉ vì tham vọng cá nhân và lợi nhuận về kinh tế của riêng bản thân họ mà thôi. Một cuộc trưng cầu ý kiến của Gallup hồi đầu năm nay đã cho thấy rằng 90% người Mỹ cảm thấy những người đang vận hành các tập đoàn không đáng được tín nhiệm trong việc chăm sóc quyền lợi cho nhân viên họ, và chỉ có 18% cho rằng các tập đoàn chăm sóc nhiều đến các cổ đông của họ. Thực sự là, 43% tin rằng những vị quan chức cao cấp chỉ làm việc trong tập đoàn vì lợi ích của bản thân họ. Ở Anh, con số này, theo một bảng thống kê khác, là 95%.

Charles Handy, "Một ngành kinh doanh để làm gì?",

Harvard Buisiness Review , tháng Mười hai năm 2002.

Tại sao dân nghèo Ấn Độ lại diễu hành ra biển cùng Gandhi để chống lại chính sách thu thuế muối? Điều gì ở Margaret Sanger đã khuyến khích phụ nữ chia tay với chồng và gia đình đồng thời chấp nhận việc sinh đẻ có kế hoạch? Linh mục Martin Luther King đã làm gì để truyền cảm hứng cho những người lính canh nghèo khổ, thất học – những người bị buộc chặt vào vùng đất phía Nam châu Mỹ – để họ đăng ký đi bầu cử? Chúng ta biết rằng mỗi người trong số những nhà lãnh đạo này đều tin vào sự chính trực trong sự nghiệp của mình, ở một thời điểm trong lịch sử mà người ta kêu gọi hành động. Tầm ảnh hưởng của họ là rất sâu rộng vì sự tin cậy mà họ có được dựa trên nền tảng một sự chính trực bất khả bại và một cam kết đầy mạnh mẽ. Sự tin cậy là phẩm chất cần thiết khiến người ta tuân theo những nhà lãnh đạo và giúp họ tạo nên khác biệt. Đó chính là khả năng truyền cảm hứng cho những người đi theo họ nhằm tạo ra những bước chuyển biến dẫn đến thay đổi xã hội và xây dựng nên những tổ chức nhằm hiện thực hóa giấc mơ của họ.

Chúng ta muốn và cần những nhà lãnh đạo có thể tin tưởng được. Niềm tin là một điều khó đạt được hơn rất nhiều so với khả năng, đó chính là lý do vì sao chúng ta có rất nhiều nhà quản lý so với những nhà lãnh đạo. Không giống như năng lực, niềm tin không thể có được bởi những nhà lãnh đạo tiềm năng mà chỉ có thể được tình nguyện cho đi từ phía những người tuân theo họ.

Quan điểm của chúng ta về hiệu quả làm việc của một nhà lãnh đạo còn quan trọng hơn cả thực chất công việc của người đó. Nói chung, những người mà chúng ta tin tưởng luôn "nói gì

làm nấy.” Và khi họ làm thế, những gì mà họ tán thành, tuân theo chính là điều mà họ thực hiện, và cái mà họ tuân theo và thực hiện lại đồng bộ với cái mà chúng ta muốn và cần. Những nhà lãnh đạo mà chúng ta tin cậy luôn có mặt sẵn sàng khi ta cần đến họ, và họ đứng về phía chúng ta. Họ có thể thực hiện công việc của một văn phòng và có một sự ổn định, hay nói cách khác là một “ngón tay cái được tin cậy”. Họ có thể kiểm soát được bản thân trong những tình cảnh khó khăn, và khi gặp áp lực, họ không hành động một cách khinh suất.

Những nhà lãnh đạo không hề mảy may quan tâm đến những điều xảy ra sau này hay thậm chí cũng không tự hỏi là họ sẽ được nhớ đến như thế nào. Họ làm điều cần được làm theo cách tốt nhất mà họ có thể làm nó, mà không hề có lấy một suy nghĩ về điều mà các phương tiện truyền thông sẽ nói về họ ngày hôm nay, hay những nhà sử học sẽ nói về họ thế nào trong mười năm nữa. Họ không lấy làm vinh dự hay đau khổ chỉ vì ảo giác của quyền lực.

Những nhà lãnh đạo là những con người rất tham vọng, hoặc giả họ không thể hiện điều đó ra bên ngoài, nhưng họ tham vọng vì tất cả chúng ta. Và họ tin cậy chúng ta cũng nhiều như chúng ta tin cậy họ vậy. Những nhà lãnh đạo như vậy thực hiện phần công việc của mình giỏi đến mức họ giúp chúng ta thể hiện được những gì tốt đẹp nhất của bản thân mình.

Sự tin cậy và hiệu quả của tổ chức

Sự tin cậy mang lại động lực và năng lượng để giúp cho tổ chức có thể thành công. Thật khó tưởng tượng ra một cơ quan mà trong đó những nhà lãnh đạo không truyền cảm hứng để tạo ra một chút gì đó thể hiện sự tin cậy. Nó là cái thúc đẩy tạo nên chủ nghĩa anh hùng, doanh thu từ việc bán sản phẩm, và giữ cho quá trình giao tiếp được trôi chảy. Sự tin cậy chính là nguồn gốc của tính chính trực trong một tổ chức. Cũng giống như công việc lãnh đạo, sự tin cậy là một cái gì đó rất khó miêu tả, chứ đừng nói đến chuyện định nghĩa nó. Chúng ta biết khi nào thì nó hiện hữu, và khi nào thì không. Chúng ta nhận thức được rằng nó rất cần thiết và nó dựa trên cơ sở có thể dự đoán được. Chúng ta tin những người mà mình có thể dự đoán được, những người mà vị trí của họ được người khác biết đến và họ luôn cố gắng duy trì nó; những nhà lãnh đạo được tin cậy làm cho người khác biết đến họ và khiến cho vị trí của họ trở nên thật rõ ràng trong mắt người khác. Những tổ chức không có sự tin cậy cũng giống như ác mộng về Lâu đài của Kafka vậy – nơi không có gì là chắc chắn và không ai có thể làm chỗ dựa cho người khác hay là người đáng tin cậy cả. Khả năng tiên đoán trước những hậu quả của vai trò lãnh đạo với một tỉ lệ thành công cao sẽ tạo ra và duy trì được sự tin cậy.

Trong chương này, chúng ta tìm hiểu về niềm tin bằng cách tập trung chú ý vào bốn phẩm chất của vai trò lãnh đạo sẽ mang lại sự tin cậy: Có một tầm nhìn rõ ràng và được truyền đạt mạnh mẽ; thể hiện sự thấu cảm vững chắc; cư xử với một sự kiên định đáng tin cậy; và hành động với một sự chính trực không chê vào đâu được. Một nhà lãnh đạo được tin cậy sẽ thể hiện bốn phẩm chất như sau:

- Những nhà lãnh đạo được tin cậy có những tầm nhìn truyền cảm hứng cho tổ chức – các tầm nhìn rõ ràng, hấp dẫn và có thể đạt tới được. Tầm nhìn của họ mang lại một bối cảnh của những niềm tin chung được chia sẻ và một mục đích chung của tổ chức mà chúng ta có thể đồng cảm với nó. Kết quả là, chúng ta cảm thấy mình được hòa nhập. Những nhà lãnh đạo cuốn hút chúng ta vào tầm nhìn của họ, trao quyền hành động cho chúng ta để biến nó thành sự thực, và

giúp chúng ta hòa hợp nó vào cuộc sống của mình.

- Những nhà lãnh đạo có sự thấu cảm vô điều kiện đối với những con người làm việc trong tổ chức của họ. Chúng ta có xu hướng tin tưởng những nhà lãnh đạo có thể hiểu được hoàn cảnh của mình và để cho chúng ta biết điều đó. Dù cho họ có thể có những quan điểm khác, họ vẫn có thể nhìn nhận thế giới theo cách của chúng ta và hiểu được ý nghĩa mà chúng ta tạo ra từ nó.

- Những cách cư xử của một nhà lãnh đạo được tôn trọng là kiên định với những giá trị và những lời cam kết mà họ đặt ra. Chúng ta có xu hướng tin cậy những nhà lãnh đạo khi chúng ta biết họ đứng ở đâu trong mối quan hệ với tổ chức, cũng như họ tìm cách hướng những tổ chức của mình theo hướng nào trong mối quan hệ với một môi trường lớn hơn. Chúng ta hiểu được rằng những cam kết của các nhà lãnh đạo này đã phát triển như thế nào, và biết rằng họ sẵn lòng xem xét lại chúng trước những nguồn thông tin mới.

- Sự chính trực của những nhà lãnh đạo được tin cậy là không cần phải nghi ngờ. Chúng ta có xu hướng tin cậy những nhà lãnh đạo đại diện cho một trật tự đạo đức cao hơn, có thể chứng minh cơ sở đạo lý của họ và những giá trị của họ thông qua những hành động mà chúng ta có thể quan sát thấy. Những nhà lãnh đạo tán thành một tiêu chuẩn đạo lý, khuyến khích người khác hành động dựa trên những giá trị được chia sẻ của họ, và kêu gọi bản thân họ cũng như người khác giải thích cho việc đi chệch hướng khỏi cái mà họ biết là đúng đắn.

Những phẩm chất của công việc lãnh đạo – Một bài tập

Chúng ta hãy bắt đầu quá trình tìm hiểu về sự tin cậy bằng một bài tập có thể giúp bạn khám phá ra những mối liên hệ của mình với các nhà lãnh đạo thể hiện được bốn phẩm chất liên hệ với sự tin cậy. Bạn có thể nhớ lại những bài tập mình đã hoàn thành ở các chương trước: việc suy ngẫm lại bản thân và sự tỉnh táo nhận thức là những chìa khóa dẫn đến cấp độ học hỏi tiếp theo của bạn. Trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo, bạn sẽ muốn cam kết trở thành một người đáng tin cậy và liên kết những hành động của mình với giá trị của bản thân. Suy ngẫm là bước khởi đầu trong việc làm như thế. Khi bạn suy nghĩ về cách cư xử của riêng mình, bạn có thể đánh giá được quãng đường mà mình đã vượt qua trong việc đồng bộ hóa những hành động của mình với các giá trị mà qua đó bạn đã cam kết. Mục đích của bài tập này là mang đến cho bạn một cơ hội để suy ngẫm về những giá trị của vai trò lãnh đạo khơi gợi được sự tin cậy, để chúng trở nên rõ ràng và giúp bạn nhận thức được chúng một cách cụ thể hơn nơi bản thân bạn và nơi những người khác.

Để bắt đầu, hãy tham khảo lại Chương 1 và danh sách những nhà lãnh đạo mà bạn đã xác định được, những người đã truyền cảm hứng cho cuộc sống của bạn. Danh sách này, cùng với bất cứ sự bổ sung nào mà bạn muốn thực hiện, cấu thành nên những con người mà bạn sẽ lưu ý đến trong bài tập này.

A. Có thể bạn sẽ muốn xem lại một lần nữa bản danh sách của mình và tên của những người khác mà bạn vẫn còn nhớ. Hãy loại bỏ những người mà bạn đã xem là những nhà quản lý thay vì những nhà lãnh đạo. Đừng quên đánh số từng người một để bạn có thể đặt họ vào biểu đồ bên dưới.

B. Dưới đây là một biểu đồ minh họa bằng đồ thị những mối quan hệ xã hội. Hãy bắt đầu bằng cách đặt tên bạn vào vị trí trung tâm. Bây giờ hãy bổ sung tên của những nhà lãnh đạo dọc theo các đường xuất phát từ điểm trung tâm ấy. Chiều dài của mỗi đường này phải khác nhau để thể hiện khoảng cách xã hội giữa bạn và nhà lãnh đạo được chỉ định cụ thể bởi đường đó. Ví dụ, nếu bạn xem Gloria Steinem là một nhà lãnh đạo quan trọng nhưng lại không hiểu rõ bà trên phương diện cá nhân, hãy đặt tên bà trên một đường cách xa trung tâm, như Nhà lãnh đạo #4 trên biểu đồ chẳng hạn. Nếu một nhà lãnh đạo trong danh sách là người dẫn dắt nhóm hướng đạo của con trai bạn và bạn xem anh ta là bạn thân, hãy đặt anh ta gần bạn, như Nhà lãnh đạo #2 chẳng hạn. Nếu bạn tự thấy bản thân mình là một nhà lãnh đạo, hãy ghi ra một con số cho mình ở tâm của biểu đồ.

C. Hãy suy ngẫm lại khoảng cách xã hội của mỗi người trong biểu đồ so với vị trí của bạn ở trung tâm. Bạn nhận thấy điều gì về mối quan hệ giữa vị trí của bạn và vị trí của người khác? Bạn có thấy mối liên hệ nào giữa những nhà lãnh đạo khác nhau trong biểu đồ không? Có bất kỳ chỗ nào khiến bạn ngạc nhiên không? Bạn có nhận thấy bất cứ khuôn mẫu nào không? Hãy quan sát khoảng cách của những nhà lãnh đạo so với bạn. Chiều dài của những khoảng cách này có liên quan gì đến giới tính, chủng tộc, tuổi tác, tầng lớp xã hội, khuynh hướng giới tính, hay vai trò của họ lên quan điểm của bạn hay không?

D. Tiếp theo, hãy bổ sung những phẩm chất của vai trò lãnh đạo mang đến sự tin cậy vào trong biểu đồ. Trong khoảng trống bên cạnh số của mỗi nhà lãnh đạo, hãy ghi vào những chữ sau đây theo thứ tự:

V (Visionary) cho các nhà lãnh đạo sở hữu và bộc lộ được một tầm nhìn truyền cảm hứng mang tính cá nhân và nghề nghiệp đến cho người khác;

E (Empathy) cho các nhà lãnh đạo thể hiện được khả năng thấu cảm;

C (Commitments) cho các nhà lãnh đạo có những lời cam kết rõ ràng và kiên định và dùng chúng để định hướng cho tổ chức;

I (Integrity) cho các nhà lãnh đạo thể hiện sự chính trực thông qua những hành động thực tế thể hiện các giá trị và quy chuẩn đạo lý của họ.

Ví dụ, nếu cựu Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Clark Clifford, đã từ lâu được xem như là một nhà lãnh đạo của nước Mỹ, có mặt trong danh sách của bạn, ông sẽ có một chữ V vì là người có tầm nhìn xa trông rộng, và chữ C cho sự kiên định của những lời cam kết đối với bản thân và tổ chức của mình. Dù vậy, sau quãng thời gian phục vụ cho chính phủ, ông đã trở thành giám đốc ngân hàng BCCI, và ngân hàng này đã bị lôi kéo vào những vụ bê bối mà sau này làm lộ ra tội đồng lõa của Clifford và những nhà lãnh đạo khác trong ngành ngân hàng với tội danh lừa gạt và tham nhũng. Chính vì lẽ đó, ông ấy sẽ không có chữ I cho sự chính trực hay chữ E cho khả năng thấu cảm đối với những người đã mất số tiền dành dụm của mình vì cách làm ăn bất chính của ngân hàng. Mặt khác, nếu Marian Wright Edelman - nhà sáng lập của Quỹ Bảo vệ Trẻ em và từ lâu đã là một người luôn bênh vực cho trẻ em nghèo - nằm trong danh sách của bạn, là một người phụ nữ có tầm nhìn, với sự thấu cảm sâu sắc dành cho người nghèo, thể hiện một tính chính trực cao độ và những lời cam kết của bà cũng trong trẻo rõ ràng như pha lê, thì bà xứng đáng có cả bốn ký tự bên cạnh tên của mình. Khi phân tích những nhà lãnh đạo mà bạn đã lựa chọn ra, thì biểu đồ của bạn trông sẽ giống như biểu đồ ở bên dưới đây.

E. Một khi bạn đã hoàn thành xong biểu đồ của mình, hãy suy ngẫm lại nó. Bạn đã nhận thấy điều gì? Ai là những nhà lãnh đạo có sự chính trực? Có khuôn mẫu nào về những nhà lãnh đạo có tầm nhìn hay không? Những nhà lãnh đạo thân cận nhất đối với bạn có phải là những người biết thấu cảm hay không? Những nhà lãnh đạo trong biểu đồ của bạn có đầy đủ những yếu tố để tạo nên sự tin cậy không, hay họ còn thiếu một yếu tố phẩm chất nào đó?

F. Hãy chú ý đến mối quan hệ giữa những nhà lãnh đạo mà bạn đã biểu đồ hóa bên dưới. Hãy nối những nhà lãnh đạo quen biết nhau lại. Bạn có nhận thấy bất cứ khuôn mẫu nào giữa họ hay không? Những nhà lãnh đạo nào có kết nối với nhau? Họ có những điểm chung nào về mặt tính cách hay không?

G. Nếu bạn đang làm việc trong một nhóm, hãy chia sẻ biểu đồ của bạn với những người khác. Không cần phải nói tên tuổi của họ ra nếu bạn không muốn tiết lộ đặc điểm nhận dạng của những người xuất hiện trong biểu đồ của mình. Hãy thảo luận về những khuôn mẫu mà bạn đã nhận thấy với các thành viên trong nhóm. Nếu bạn sẵn lòng chia sẻ những cái tên với họ, hãy thảo luận xem vài thành viên trong nhóm của bạn có ghi tên họ vào trong các biểu đồ của mình hay không, hay họ đã đặt chúng vào những vị trí khác nhau với những đánh giá khác nhau? Cần chú ý nếu bạn hay những người khác trong nhóm của bạn nằm trong biểu đồ của ai đó với tư cách là một nhà lãnh đạo. Nếu bạn có tên trong một biểu đồ, thì những tính chất nào đã được gán cho bạn? Nếu bạn không có tên trong một biểu đồ, thì bạn phải làm gì để có tên trong đó?

H. Bạn đã nhận thấy điều gì về sự tin cậy? Những nhà lãnh đạo nào trong biểu đồ mà bạn tin cậy hơn những người khác? Những tính chất nào đóng vai trò quan trọng đối với bạn? Bạn có tin tưởng ai đó hơn không nếu họ thông cảm với bạn, hay sự chính trực của họ đối với bạn là quan trọng hơn? Bài tập này nói với bạn điều gì về các giá trị của chính bản thân bạn?

Biểu đồ của những mối quan hệ xã hội với các nhà lãnh đạo

Khi chúng ta tiếp tục hành trình tìm hiểu về sự tin cậy, chúng ta sẽ kiểm tra những khái niệm của tầm nhìn, khả năng thấu cảm, cam kết và sự chính trực một cách vô cùng sâu sắc. Khi làm thế, có thể bạn sẽ muốn quay lại biểu đồ xã hội của mình để điều chỉnh lại những quan điểm về các nhà lãnh đạo trong cuộc sống mà bạn đã đưa ra.

Hỗ trợ thông qua khả năng thấu cảm

Một yếu tố cơ bản của công việc lãnh đạo là tầm nhìn soi đường chỉ lối. Các nhà lãnh đạo được tin cậy có một ý tưởng rõ ràng về điều mà họ muốn làm cả về mặt nghề nghiệp cũng như mặt cá nhân. Họ hướng tới tầm nhìn của mình nhằm mang đến cho bản thân họ và những người đi

theo họ sức mạnh để biết kiên trì khi đối mặt với sự xuống dốc trong công việc, thậm chí là thất bại. Nếu họ không hiểu được rằng mình đang đi đâu và với lý do tại sao, thì họ không thể đến đó được, và nếu họ không được truyền cảm hứng thì họ sẽ bỏ cuộc. Chính vì lẽ đó mà một tầm nhìn cho tương lai đóng vai trò cốt yếu trong việc tạo ra bất cứ kết quả mang tính chiến thuật nào.

Bạn có thể nhớ lại, trong Chương 5 chúng ta đã chỉ ra tầm quan trọng của kỹ năng tạo dựng và truyền đạt tầm nhìn một cách hiệu quả của các nhà lãnh đạo. Có thể bạn sẽ muốn xem xét lại tầm nhìn của mình và những lời bình luận mà bạn đã thu thập vào trong đầu để nhắc bạn nhớ về sức mạnh của một tầm nhìn được thể hiện rõ ràng. Dù vậy, nếu các nhà lãnh đạo chỉ có một tầm nhìn mà thôi, thì dù họ có thể tiên đoán thành công tương lai nhưng vẫn cảm thấy phiền muộn, cô đơn và sống một cách không hiệu quả. Những nhà lãnh đạo không thể đạt được ước mơ nếu không tuyển dụng thêm vào những người hỗ trợ cho tầm nhìn của mình. Họ làm điều đó như thế nào? Khả năng kích động các đồng sự của những nhà lãnh đạo có thể đặt cả hai bên vào một sự thấu hiểu rõ ràng về bản thân họ cũng như những mong muốn và nhu cầu của đồng sự mình, và một niềm tin mạnh mẽ, vĩnh cửu vào nhiệm vụ lãnh đạo của họ. Sydney Pollack, một đạo diễn điện ảnh tài danh, đã miêu tả khả năng lôi kéo người khác về phía mình của những nhà lãnh đạo như sau:

Đến một mức độ nào đó, tôi cho rằng bạn có thể lãnh đạo vượt lên trên sự sợ hãi, đe dọa, và những thứ nghe có vẻ kinh khủng tương tự như vậy. Bạn có thể khiến người ta tuân theo mình bằng cách dọa nạt họ, làm họ cảm thấy bị ép buộc. Bạn có thể lãnh đạo bằng cách tạo ra điều sai lầm. Có rất nhiều công việc lãnh đạo khởi nguồn từ việc phòng thủ trước nỗi sợ, và sai lầm. Trại huấn luyện lính thủy đánh bộ Hoa Kỳ nổi tiếng vì điều này. Nhưng vấn đề là ở chỗ bạn đang tạo ra sự phục tùng từ phần còn sót lại của lòng oán giận. Nếu bạn muốn tạo ra một cái gì đó tương tự về lý tính, bạn sẽ bỏ qua phương tiện truyền đạt, môi

trường nhưng lại tạo ra rất nhiều trở ngại, rất nhiều hậu quả không hay. Có hai phẩm chất khác mà tôi nghĩ sẽ là những lý do tích cực hơn để tuân theo ai đó. Một là niềm tin chân thành vào người mà bạn đang tuân theo. Cái thứ hai là sự ích kỷ. Người tuân theo phải tin rằng việc tuân theo chính là điều tốt nhất nên làm vào thời điểm đó. Ý tôi là, rõ ràng họ đang có được cái gì đó tốt hơn bằng cách tuân theo bạn, thay vì tất cả những gì có được nhờ không tuân theo bạn. Bạn không muốn người ta tuân theo mình chỉ vì đó là việc mà người ta được trả lương để làm. Đôi khi bạn có thể dạy cho họ điều gì đó. "Bạn sẽ học hỏi được nhiều hơn bằng cách thực hiện bộ phim này hơn là bộ phim khác", hãy nói như thế. Hãy cố gắng để khiến cho mọi người tin rằng họ có một phần lợi ích trong đó.

Những nhà lãnh đạo có tầm nhìn xa trông rộng mời gọi người khác cảm nhận rằng họ có một phần lợi ích trong việc hiện thực hóa tầm nhìn. Họ trao quyền hành động cho người khác để trải nghiệm tầm nhìn này như là tầm nhìn của chính họ vậy. Họ mang đến những cơ hội để người khác tham gia cùng và tạo ra được những tầm nhìn cho riêng mình. Họ khám phá ra cách mà tầm nhìn sẽ mang ý nghĩa đến cho công việc và cuộc sống của họ. Họ hình dung ra một tương lai xác định rõ ràng mục đích và giá trị của tổ chức. Họ có khả năng kết nối với những người khác và đồng thời nhìn nhận người ta tách biệt hẳn với bản thân mình. Theo một ý nghĩa sâu sắc hơn, họ biết rằng người ta cũng như thế. Đây là một cách thể hiện kỹ năng thấu cảm của nhà lãnh đạo.

Người bạn đồng thời là đồng nghiệp của chúng tôi - Tiến sĩ Norman Paul, một nhà tâm lý học hàng đầu, tin rằng sự thấu cảm là chìa khóa dẫn đến những mối quan hệ thành công. Trong bài tiểu luận "Parental empathy", ông miêu tả những phẩm chất cần thiết cho một công việc lãnh đạo đầy tính thấu cảm như sau:

Thấu cảm khác với thương cảm; thực ra hai quá trình này còn loại trừ lẫn nhau nữa. Đối với sự thương cảm, chủ thể hoàn toàn chú ý phần lớn vào cảm xúc của riêng anh ta khi họ được tiếp xúc với đối tượng và

hầu như rất ít quan tâm đến thực tế và giá trị của trải nghiệm đặc biệt mà đối tượng đó trải qua. Sự thương cảm đã bỏ qua việc thấu hiểu thật sự người khác, và người khác bị từ chối cảm giác tồn tại của chính anh ta. Sự thấu cảm, mặt khác, giả định trước sự tồn tại của đối tượng như là một cá thể tách biệt, được sống đúng với cảm xúc của chính anh ta, những ý tưởng và lịch sử tình cảm của anh ta. Người thấu cảm không phán xét người khác nên cảm thấy như thế nào, mà khẩn nài đối tượng thể hiện ra điều mà anh ta đang cảm thấy, và trong một thời gian ngắn, trải nghiệm những cảm xúc này như là cảm xúc của chính bản thân mình. Người thấu cảm dao động giữa bao hàm chủ quan và một sự nhận thức đã được tháo gỡ của những cảm xúc được chia sẻ. Những khoảng thời gian của sự tháo gỡ chủ quan của anh ta trong mắt người khác dường như không phải là sự quyến rũ, lời thần chú của sự lãnh đạm, như đối với sự thương cảm; mà thực ra chúng là bằng chứng cho thấy rằng chủ thể tôn trọng bản thân anh ta và đối tượng như là những con người tách biệt nhau. Chắc chắn trong ý thức bản ngã và những biên giới cảm xúc của anh ta, người thấu cảm cố gắng nuôi dưỡng một sự bảo đảm tương tự nơi người khác.

Hầu hết chúng ta đều nhận thức được khi một nhà lãnh đạo có mối liên hệ tương tác với ta thì có thể thấu cảm được ta. Chúng ta trải nghiệm được sự thấu hiểu ở một mức độ vô cùng sâu sắc. Nó mang đến cho ta cảm giác như thể ta còn hơn cả được thấu cảm – mà là được hiểu. Nhưng những nhà lãnh đạo biết thấu cảm không hòa tan vào chúng ta hay xâm phạm những biên giới cá nhân của chúng ta. Họ không lấy đi mất cảm giác của ta hay phản ứng lại. Họ không chế ngự chúng ta với sự cộng hưởng mà họ có được nơi ta. Một nhà lãnh đạo biết thấu cảm có khả năng nhận thức được chúng ta là ai và đặt mình vào vị trí, hoàn cảnh của chúng ta.

Luyện tập khả năng thấu cảm – Một bài tập

Học cách thấu cảm có nghĩa là thực hiện một nỗ lực có ý thức để

lắng nghe người khác và nghe thấy điều người đó nói trong hoàn cảnh của riêng anh/cô ta về khuynh hướng, nhu cầu, và quan điểm của bản thân người đó. Khi bạn thấu cảm, bạn hướng sự chú ý của mình về phía người khác thay vì bản thân. Việc để cho người khác biết rằng bạn thấu cảm với hoàn cảnh, vị trí và cảm xúc của họ có nghĩa là:

· Phản hồi lại với họ điều mà bạn nghe họ nói hoặc thấy họ làm;

· Hỏi han họ để hiểu hơn về điều mà họ thật sự cảm thấy hay tin tưởng;

· Lặp lại những lời bình luận của họ cho họ nghe để họ thấy rằng bạn đã lắng nghe mà không bổ sung thêm ý kiến của mình vào; và

· Hiểu được quan điểm của họ từ trong ra ngoài, như thể nó chính là quan điểm của bạn vậy.

Một nhà lãnh đạo biết thấu cảm không phán xét phản ứng của người khác hay dập tắt chúng với chương trình làm việc của mình. Thay vào đó, nhà lãnh đạo lắng nghe người khác trong im lặng, cho người đó không gian để có được phản ứng riêng, và cho người đó biết rằng họ được lắng nghe.

Trong bài tập tiếp theo đây, bạn sẽ có cơ hội để thực hành khả năng thấu cảm của mình. Thật dễ để thấu cảm với người nào mà bạn thích, ai đó mà bạn và họ có những điểm tương đồng, hay ai đó đang chiếm giữ một vị trí mà bạn ngưỡng vọng. Nhưng bạn sẽ thấy khó hơn khi thực hiện sự thấu cảm với người mà bạn không thể đồng tình được, hay đang gặp phải rắc rối. Trường hợp nghiên cứu sau đây đưa ra một thách thức vì Ed, người được miêu tả, thể hiện những cách cư xử rất khắt khe và khó chịu. Trong quá trình đọc câu chuyện về anh ta, bạn có thể sẽ không thích điều mà vai chính làm hay nói. Bạn có thể thấy bản thân mình khó chịu hay bực tức. Nếu bạn có những phản ứng này thì chúng sẽ cho phép bạn kiểm tra mức độ thấu cảm của bạn, xem bạn có thể

hiểu được anh ta như thể anh ta chính là bạn hay không.

Trường hợp nghiên cứu của chúng tôi là Ed. Chúng tôi trình bày quá khứ của anh từ quan điểm của sếp anh, Baxter, một người cần và muốn thấu cảm với Ed, để Ed có thể học được một cách cư xử mới và duy trì được công việc của mình. Hãy xem liệu bạn có thể nhìn thấu qua cách cư xử của anh ta để phân biệt giữa điều đang xảy ra trên bề mặt với điều xảy ra ở một tầng lớp sâu sắc hơn hay không. Hãy tìm ra một khoảng trống bên trong bạn mà từ đó bạn có thể bắt đầu hiểu được Ed. Sau khi đọc xong câu chuyện này, hãy hoàn tất bài tập của mình.

Ed sinh ra trong một gia đình thuộc tầng lớp lao động ở Brooklyn, New York. Là một người thông minh, có tham vọng, quyết chí thành công, ông đã bắt đầu làm việc trong một nhà máy ngay sau khi tốt nghiệp phổ thông. Sau đó Ed tham gia vào lớp đào tạo ban đêm ở một trường đại học cộng đồng. Làm việc suốt ngày đêm, ông đã cố gắng xoay sở để có được một tấm bằng kế toán. Với giấy chứng nhận mới của mình, Ed chuyển ra khỏi khu vực nhà máy và được nhận vào bộ phận quản lý trong cùng công ty đó. Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, ông thăng quan tiến chức rất nhanh, vượt qua những người có bằng cử nhân. Ông đã chứng tỏ mình là một người không những làm việc rất chăm chỉ và năng nổ mà còn là một nhân viên đầy tài năng. Hiệu quả, thạo việc, và cứng rắn, cuối cùng ông đã leo lên đến chiếc ghế Phó Chủ tịch của công ty.

Ed là một con người của công việc. Ai cũng nói thế. Ông ấy không chỉ biết mọi việc vận hành như thế nào, mà ông còn có khả năng khiến nó vận hành tốt hơn nữa. Và khi cần thiết ông dám đảm nhận những công việc khó khăn mà không ai muốn làm. Ed không hề bận lòng đến việc sa thải nhân viên hay “loại bỏ người vô dụng” - theo như cách nói của ông ta. Ông không phải là một người dễ làm việc cùng. Ông thiếu khả năng giao tiếp một cách hiệu quả với những người làm việc cho ông ta. Bạn không bao giờ nghe thấy một cụm từ kiểu như “Làm tốt lắm” hay “Khá lắm”, mà chỉ toàn nghe thấy những lời than phiền từ ông

thôi. Nhưng ông ta là loại người mà những ông chủ thích. Ông trung thành 100% với công ty, một người tham công tiếc việc, luôn sẵn lòng làm thêm việc này việc nọ, và rất thiếu kiên nhẫn với những người không dốc toàn tâm toàn ý vào công việc.

Khả năng của Ed, kết hợp với nỗ lực và sự can trường của ông, đã biến ông thành một người lãnh đạo lý tưởng trong thời điểm sống còn của những năm 1990. Nhìn ông hay chứng kiến cách mà ông hành động, không ai có thể đoán được rằng Ed đã lớn lên trong nghèo khổ trên những con đường ở ở Nam Brooklyn, hoặc ông ta là một sản phẩm của trường đào tạo ban đêm cả.

Thực ra, ông ấy đã gần như quên mất điều đó. Ông có vẻ ngoài, cách phục sức và nói chuyện giống như những ông chủ của mình. Ông có một người vợ quyến rũ, hết lòng vì ông ta – bà ấy cũng có vẻ ngoài, cách phục sức và nói năng giống như những người vợ của những ông chủ của ông ta. Ông có hai đứa con trai đẹp đẽ, ngoan ngoãn, một ngôi nhà đẹp ở Westchester, cú giao bóng quần vợt hiểm hóc, và những triển vọng vô cùng xán lạn – nếu ông ấy muốn chuyển chỗ làm. Vị Chủ tịch của công ty ông mới bước sang tuổi ngũ tuần, bằng độ tuổi của Ed, và sẽ không chuyển đi đâu cả; ông hạnh phúc với vị trí của mình. Không có chỗ cho Ed ở vị trí đứng đầu trong một tương lai nhìn thấy trước được.

Đúng lúc mà Ed bắt đầu trở nên thao thức sốt ruột, một công ty gia đình làm chủ trong cùng lĩnh vực kinh doanh đang bắt đầu quá trình thay máu. Vị CEO, cháu trai của nhà sáng lập công ty, đang tính đến việc nghỉ hưu, và ông ấy không tìm thấy ai kế vị mình trong số con cháu họ hàng cả. Vị này muốn nhận ai đó vào làm Phó Chủ tịch, tìm hiểu kỹ về ông ta, và nếu tất cả đều suôn sẻ, sẽ chuyển giao toàn bộ quyền điều hành công ty cho ông ta chỉ trong vòng từ hai đến ba năm. Dù công ty này đặt trụ sở chính ở Minneapolis, một vị quan chức lãnh nhiệm vụ tìm kiếm của công ty đó đã tìm thấy Ed ở New York. Ed nhìn nhận việc chuyển đến Minneapolis như là đường tắt để dẫn ông ấy đến vị trí lãnh đạo.

Ed giải quyết sự nhảy việc cũng hiệu quả như khi ông giải quyết bất cứ việc gì khác. Ông chuyển gia đình mình đến một căn nhà to hơn và đẹp hơn ở Edina, chuyển bản thân mình vào một văn phòng lớn hơn có tầm nhìn hướng ra một cái hồ, và dường như điều chỉnh với nhịp điệu chậm chạp của vùng Trung tâm phía Bắc Hoa Kỳ mà không hề bỏ lỡ một nhịp nào.

Vậy mà với bước chuyển biến này, Ed đã trở nên khắt khe hơn trước, nổi giận theo một cách còn kinh khủng hơn đối với những người không làm ông cảm thấy hài lòng. Ông thường xuyên bùng nổ, xả sự tức giận của mình, và đôi khi còn đổ vấy cho người khác chính lỗi lầm mà mình đã gây ra. Những người gốc Minneasota ở trong văn phòng đã lén lấy ông ra trò vui và đặt cho ông biệt danh là "Kẻ đánh bom xứ Brooklyn", nhưng khi ông nói nhảy, họ vẫn phải nhảy.

Sau khi Ed ở Minneapolis khoảng một năm, Baxter, vị CEO, đã dẫn ông đi ăn trưa và trao cho ông chức vụ COO (Giám đốc điều hành). Ed cảm thấy hài lòng nhưng không hề ngạc nhiên. Không ai làm việc chăm chỉ hơn ông, không ai có thể biết rõ hơn về công ty như ông, và không ai xứng đáng với sự thăng cấp này hơn ông. Giờ đây chỉ có bầu trời mới có thể giới hạn được Kẻ đánh bom. Baxter và Ed là một nhóm tuyệt vời. Baxter, thân ái và đầy tinh thần khích lệ, đảm nhận việc lèo lái công ty, trong khi Ed, cứng rắn hơn bao giờ hết, quan tâm đến những công việc nặng nhọc và chi tiết của công ty.

Baxter đã quyết định rằng Ed xứng đáng là người kế tục ông khi ông nghỉ hưu và đã thông báo quyết định của mình với gia đình, đồng thời cũng là Hội đồng giám đốc công ty. Lần đầu tiên trong đời, Ed gặp phải một việc mà ông ta không thể vượt qua nó một cách cứng rắn và khắt khe được. Vài thành viên trong hội đồng gia đình nói với Baxter rằng Ed quá cứng rắn, quá khắt khe đối với những thành viên quản trị của ông. Họ không thể thông qua sự ủy nhiệm này trừ khi Ed cải thiện được "những kỹ năng về mặt nhân cách" của mình.

Baxter nói cho Ed nghe tin xấu đó. Nếu Ed cảm thấy phiền muộn –

và đúng là ông ta đã cảm thấy như thế – thì vị CEO của ông cũng vậy. Baxter đã sẵn sàng để về hưu, đã chọn Ed làm người kế vị mình, và đã bắt đầu chuẩn bị đầy đủ cho ông ta trong công việc này. Giờ đây kế hoạch tưởng chừng như đã chắc chắn thành công của ông ta lại gặp một trở ngại lớn.

Sau một lúc, rõ ràng là tất cả những gì mà mọi người nói về Ed đều đúng. Ông rất tài năng và tham vọng, nhưng ông ấy cũng là một tên bạo chúa. Ông luôn thúc đẩy và thường xuyên lạm dụng những người làm việc cho mình. Họ thực sự co rúm lại vì sợ khi ông xuất hiện. Ông có một nhu cầu cấp bách trong việc điều khiển cả con người lẫn sự việc. Ông không có khả năng cảm ơn ai đó khi công việc được hoàn thành tốt, và ông không thể đưa ra một lời khen nào. Ông cũng là một người phân biệt giới tính và không đối xử với những phụ nữ dưới quyền như những người chuyên nghiệp trong công việc.

Nhiệm vụ của bạn trong bài tập này là huấn luyện Ed những điều mà ông ta nên làm để có được vị trí CEO mà ông muốn và phát triển một chiến thuật khác, nhưng lại hiệu quả, để dẫn đến thành công. Để cách huấn luyện này hữu dụng với Ed và có hiệu quả trong việc khuyên can ông, thì trước hết bạn phải thấu cảm với ông và vị trí của ông để ông ấy không trở nên phòng thủ và chống lại sự lãnh đạo của bạn. Những câu hỏi sau đây có thể giúp bạn củng cố sâu sắc hơn sự thấu cảm của bạn với tình huống khó khăn của Ed:

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Tình trạng bất an và nỗi sợ của Ed là gì? Nguồn gốc của chúng trong quá khứ và cuộc sống hiện tại của ông ta là gì?

....

B. Ông ta đã đóng góp điều gì cho công ty trong quá khứ?

....

C. Cái giá nào mà cá nhân ông ấy đã phải trả để chơi trò chơi của những luật lệ – được – giao – cho – ông ta?

....

D. Ed hiện cảm thấy thế nào khi nấc thang dẫn đến vị trí dẫn đầu của mình đã bị chặn lại?

....

E. Những câu hỏi nào ông ấy nên tự đặt ra cho mình khi kế hoạch của ông không vận hành thông suốt và ông ấy nên xem xét cách làm thế nào để thành công?

....

Khi bạn suy ngẫm lại hoàn cảnh của Ed và đặt mình vào vị trí của ông ấy, hãy cố gắng tự mình trả lời những câu hỏi sau đây:

A. Trong cuộc sống, đã có khi nào bạn rơi vào hoàn cảnh như của Ed chưa?

....

B. Bạn đã cảm thấy thế nào?

....

C. Bạn làm gì với những cảm giác đó?

....

D. Những người khác đã phản ứng ra sao?

....

E. Nếu được Baxter nói về quyết định của hội đồng, thì bạn sẽ cảm thấy thế nào?

....

Bây giờ hãy tạo ra một kịch bản cho khóa huấn luyện với Ed. Nếu bạn đang làm việc theo nhóm, có thể các bạn sẽ muốn đóng vai theo lượt một cảnh mà trong đó bạn đóng vai huấn luyện viên của Ed trong

khi một thành viên khác của nhóm đóng vai Ed. Người không thích Ed nhất nên đóng vai ông ta theo lượt, để anh ta có cơ hội cảm nhận được sẽ thế nào khi sống trong hoàn cảnh của Ed. Điều này sẽ mang đến cho người đóng vai Ed một cơ hội rộng mở để thực hành khả năng thấu cảm!

N ếu bạn đang làm việc một mình, thì hãy viết những câu đối thoại của bạn ra. Trong khi viết, bạn có thể đóng tất cả mọi vai: ông chủ, người huấn luyện viên, và Ed. Bài tập này sẽ giúp bạn nhìn nhận thế giới từ quan điểm của Ed, đồng thời bạn không cần phải chấp nhận cơn tức giận và sự phòng thủ của ông ta. Đây là cơ hội để bạn trở thành một nhà lãnh đạo biết thấu cảm giúp Ed nâng cao được những kỹ năng của mình và những cơ hội để thành công.

Những ghi chép về khóa huấn luyện

....

....

Những phân cảnh trong Cuộc phỏng vấn thấu cảm

Dù không có cuộc phỏng vấn thấu cảm nào có thể được hướng dẫn bằng cách tuân theo một kịch bản có sẵn, đây vẫn là một đề cương để bạn xem xét khi hình dung ra việc thấu cảm với Ed và cố gắng tạo ra một sự khác biệt trong cuộc sống của ông ta.

Khi bạn xem lại những đề cương phân cảnh dưới đây, hãy áp dụng nó vào tâm trí với vấn đề trong việc huấn luyện Ed, hay thử thực hành nó trong một hoàn cảnh huấn luyện ngoài đời thực. Nếu bạn có thể thay phiên đóng vai người huấn luyện này với ai đó có thể đại diện cho Ed, hãy dùng đề cương phân cảnh để chỉ lối soi đường cho quá trình huấn luyện của bạn.

Giới thiệu khóa huấn luyện

Hãy bắt đầu bằng cách tạo ra một lời giới thiệu cho cuộc đối thoại với Ed. Nói với ông lý do vì sao bạn lại gặp ông ấy và bạn muốn đạt được điều gì từ khóa huấn luyện này. Giả định rằng ông ta sẵn lòng làm việc với bạn, nhưng vì ông là một nhân vật hư cấu, nên cũng hãy giả định rằng ông ta sẽ rất cứng rắn và cho bạn biết rằng ông đã biết được tất cả các câu trả lời.

Chuẩn bị

Hãy tạo ra một cơ hội cho Ed để ông nói với bạn điều không ổn nào đang xảy ra. Khi ông ta nói, hãy thấu cảm với những cảm xúc của ông. Cố gắng nhìn nhận hoàn cảnh từ quan điểm của ông ấy. Hãy cho ông cơ hội để nói lên những gì đang có trong đầu và trái tim mình, trong khi bạn vẫn giữ im lặng, tuy nhiên bạn vẫn tỏ thái độ khuyến khích qua những cái gật đầu và các động tác cơ thể đáp lại.

Đưa ra những lời phê bình mang tính thấu cảm

Hãy cho Ed biết rằng bạn tôn trọng những hoàn cảnh và cảm xúc của ông. Bạn có thể chứng tỏ cho ông biết điều này bằng cách tóm tắt lại những lời bình luận của ông và ghi nhận cho ông biết những tình cảm mà bạn thấu cảm với ông ấy. Đừng cắt ngang cơn giận dữ hay sự phòng thủ của Ed mà hãy khuyến khích ông tìm hiểu sâu sắc vấn đề hơn. Hãy để cho ông ấy biết rằng bạn đang cùng ông tìm ra một cách giải quyết vấn đề. Hãy tạo ra một mối quan hệ cộng tác với ông ta.

Cung cấp những phản hồi mang tính giúp đỡ

Hãy mang đến cho Ed vài lời phản hồi chân thành về cách cư xử và quan điểm của ông, đồng thời giúp ông ta thấu cảm được với Baxter và những thành viên trong Hội đồng quản trị của công ty. Hãy để ông biết rằng bạn luôn khắc cốt ghi tâm lợi ích của ông và của công ty, cũng như nhân viên của nó. Sự thấu cảm cho phép bạn nói với Ed một cách chân thành về những vấn đề trong

cách cư xử của ông ta. Đừng bảo vệ Ed khỏi chính bản thân ông. Hãy thẳng thắn với ông, nhưng đồng thời cũng phải tỏ ra sẵn lòng giúp đỡ. Hãy hỏi xem liệu ông có sẵn lòng cải thiện những kỹ năng giao tiếp của mình hay không. Nếu Ed kháng cự lại, một lần nữa hãy cho ông biết rằng bạn thấu cảm với ông bằng cách nói lại cho ông nghe một vài lời bình luận của chính Ed, và tìm ra những quan điểm tương đồng. Hãy khuyến khích Ed thấu cảm với người khác và hiểu được lý do vì sao cách cư xử của ông đã làm phiền lòng họ.

Yêu cầu những phản ứng

Hãy xem liệu Ed có đang đón nhận những phản hồi của bạn hay không. Luôn lắng nghe những gì ông ấy nói dù nó có mang tính chỉ trích bạn hay không. Nếu có, hãy tận dụng điều này như là một cơ hội để tạo ra một hình mẫu cho Ed về việc làm cách nào để chấp nhận sự phê phán. Hãy lắng nghe những nỗi thất vọng, nỗi đau, và cảm giác thất bại của ông. Hãy để cho ông biết bạn cảm nhận được những cảm xúc này và bạn có thể hiểu được vì sao ông ấy lại cảm thấy như thế. Nếu bạn bắt đầu mất phương hướng trong những vấn đề của Ed, hãy đọc lại lời định nghĩa của tiến sĩ Norman về sự thấu cảm nhằm cân bằng lại bản thân bạn.

Yêu cầu những thay đổi

Hãy giúp Ed tạo ra kế hoạch hành động của chính ông. Hãy tập trung vào những điểm riêng biệt cụ thể mà ông ấy có thể làm để thay đổi. Yêu cầu Ed tạo ra được một ví dụ cho cách cư xử mới. Đòi hỏi Ed chứng minh cho những thay đổi mà ông ấy muốn thấy trong cách mà người khác đối xử với ông, đồng thời thúc đẩy ông nói lên điều mà ông sẽ làm khác đi để có được cách cư xử và những thái độ mới từ người khác.

Thể hiện sự công nhận

Hãy cảm ơn Ed vì đã chấp nhận mạo hiểm để mở lòng ra với bản thân và với bạn. Hãy để cho ông ấy thấy mình đã can đảm

như thế nào khi trở nên sẵn lòng thay đổi. Hãy thấu cảm với việc đòi hỏi ông quan sát bản thân mình và định dạng được những thay đổi mà ông ấy sẽ cần đến để kích thích một cách phản ứng khác đi từ người khác. Khuyến khích ông nhận thức về người khác một cách kỹ càng hơn và tìm ra những phương pháp nhỏ để khen ngợi họ khi họ hoàn thành tốt công việc.

Trong các chương trước chúng tôi đã yêu cầu bạn suy ngẫm lại về bản thân mình, và học hỏi từ việc quan sát những phản ứng và cách cư xử của chính bạn. Chúng tôi muốn bạn sử dụng lại những kỹ năng này một lần nữa. Hãy chú ý xem bạn đã cảm thấy như thế nào khi thấu cảm với Ed. Những vấn đề nào mà bạn đã tìm ra được cùng với ông ấy? Điều gì ở ông đã khơi mào cho những khó khăn mà bạn gặp phải trong việc thấu hiểu ông? Bạn đang gặp việc khó chịu nào có thể mang đến cho bạn thông tin về những vấn đề chưa được giải quyết mà bạn đã mắc phải với người khác hoặc ngay cả với chính bản thân. Những cái nút mà Ed đã bấm bằng thái độ và cách cư xử của ông ta thể hiện cho những mối quan tâm chưa trọn vẹn hay chưa được giải quyết mà bạn có trong chính bản thân mình. Những mối quan tâm này có thể là những người thầy vĩ đại nhất của bạn đấy.

Sau đây là một bài tập mà bạn có thể thử thực hiện. Ở bên trái của một tờ giấy, hãy liệt kê ra một danh sách những người mà bạn không thể thấu cảm được. Hãy chừa chỗ trống giữa mỗi cái tên. Phía bên phải của tờ giấy, hãy liệt kê ra những gì mà mỗi người đã làm khiến bạn thấy không thể chấp nhận được hay đã cản trở sự thấu cảm của bạn dành cho họ. Bây giờ hãy xem lại danh sách những đóng góp và chú ý những điểm giống nhau của những đóng góp được liệt kê ra cho mỗi người. Những hành động hay tính cách này có thể là những điều mà bạn không thích trong bản thân mình, thế nên bạn tránh đụng độ với chúng nơi người khác. Nếu bạn muốn thành công hơn trong việc thấu cảm với

người khác, bạn có thể kiểm tra và vượt qua những hành động hay tính cách này của bản thân mình. Bằng cách chấp nhận chúng như là một phần của lớp trang điểm con người bạn và tìm ra những phương pháp để vượt qua chúng, bạn sẽ có thể khoan dung với chúng nơi một người khác. Như là một kết quả của việc cải thiện những vấn đề này, bạn sẽ có thể thấu cảm với người khác một cách dễ dàng hơn và có những mối quan hệ huấn luyện mang lại nhiều kết quả hơn đối với họ. Chính vì thế sự thấu cảm với người khác và bản thân là người thầy vĩ đại nhất của chúng ta.

Câu chuyện của Ed đã làm nổi bật lên nguồn sức mạnh của thái độ chúng ta đối với những hoàn cảnh trong việc hình thành quan điểm của chúng ta về bản thân và xác định được cách cư xử của chúng ta trong quá trình trở thành một nhà lãnh đạo. Khi sống và làm việc trong một thế giới mà chúng ta không thể tin tưởng một cách trọn vẹn, như Ed đã làm, chúng ta có thể chọn một trong ba lựa chọn mang tính cơ sở. Chúng ta có thể tiếp cận với điều xảy ra không như ta kỳ vọng bằng một thái độ tiêu cực và đối xử với nó như một gánh nặng, hay có thể tiếp cận nó với một thái độ tích cực và ghi nhận những khía cạnh tốt đẹp của vấn đề. Hoặc chúng ta cũng có thể vượt qua cả hai loại trên, chối bỏ chúng, và ngăn tất cả những ảnh hưởng lẫn nhau không ngừng và phức tạp giữa chúng lại.

Trong cuốn sách mới đây của Joan và Ken Cloke nhan đề Nghệ thuật thức tỉnh mọi người: trau dồi sự tỉnh táo và tính xác thực trong công việc , họ đã khám phá ra cách tiếp cận siêu việt đối với công việc lãnh đạo, cái đã thống nhất sự thật tiêu cực hay thực tế phũ phàng với sự thật tích cực của những triển vọng tốt đẹp. Tính siêu việt nhận thức được sự tồn tại của sự cần thiết và cơ hội, sự phiền muộn và cống hiến, sự không tương xứng giữa túng thiếu và sự đầy đủ, thảm họa và cơ hội được thể hiện trong tất cả những nỗ lực nhằm thay đổi. Những nhà lãnh đạo biết vượt

qua được hoàn cảnh không chấp nhận việc giữ nguyên hiện trạng thế giới như thế; thay vào đó, họ làm việc cật lực để thay đổi.

Khi chúng ta tiêu cực hay không hạnh phúc, hoặc gặp những hoàn cảnh khó khăn trong cuộc sống, chúng ta rất dễ trở nên lãnh đạm hay hoài nghi, và đơn giản là cuối cùng thì chúng ta bỏ cuộc. Khi tích cực hay hạnh phúc, chúng ta dễ trở nên tự mãn và phát triển một món tiền đặc cược vào việc duy trì nguyên trạng. Không có cái nào trong những lựa chọn này có thể khiến chúng ta giải quyết những vấn đề một cách hời hợt hay trở nên mù mờ đối với sự sáng tạo, triển vọng vượt trội đến từ việc khám phá ra những nguồn gốc của sự tiêu cực. Thực hiện một bước tiếp cận tiêu cực với những vấn đề hữu dụng trong trường hợp này là bước đầu tiên để nhận thức được vấn đề, nhưng cách tiếp cận này rất dễ dẫn đến sự hoài nghi và lãnh đạm, thế nên nó làm nguội đi những nỗ lực nhằm thay đổi và duy trì vấn đề. Việc thực hiện một bước tiếp cận tích cực dẫn chúng ta đến những lựa chọn, nhưng nó cũng có thể dẫn đến sự chối bỏ tầm quan trọng của vấn đề và có thể khiến chúng ta đưa ra những giải pháp hời hợt.

Khi đã nhận thức được một sự thật ở mức tinh vi hơn, được kết hợp một cách tinh tế giữa cả hai loại lựa chọn này, chúng ta bắt đầu nhận thức được những nguồn gốc sâu sắc hơn của các vấn đề mà chúng ta đang gặp phải, thay đổi chúng ở tận gốc rễ, và vượt lên những thái độ và ý tưởng đã lôi kéo chúng ta vào những vấn đề ngay từ ban đầu. Sau đó chúng ta có thể tiếp tục khám phá những trật tự mới mẻ hơn, cao cấp hơn của các vấn đề và đề ra các giải pháp đúng đắn hơn. Việc thực hiện một bước tiếp cận vượt trội hơn có nghĩa là nhìn nhận vấn đề một cách thật toàn diện và trọn vẹn nhưng lại không bị nản lòng bởi tính nghiêm trọng hay khó khăn của công việc phía trước. Đồng thời, nếu chúng ta chỉ tập trung chú ý vào bản thân mình mà bỏ qua những hoàn cảnh bên ngoài – những cái không ngừng tạo ra các vấn đề mới, thì chúng ta sẽ không thành công trong việc vượt qua

chúng. Chúng ta sẽ chỉ vượt qua được nhu cầu tức thời phải đối mặt với chúng và sẽ cho phép chúng xuất hiện lại trong những trạng thái hình dạng khác nhau. Khi chúng ta biến đổi các hệ thống tạo ra những vấn đề như thế này và vượt lên chỗ yếu bên trong của chúng ta cùng với chúng, chúng ta sẽ thấu hiểu một cách dễ dàng hơn về cái cách mà chúng ta bị gặp khó khăn ở nơi đầu tiên xuất phát vấn đề, làm sao kết hợp lại để chấm dứt chúng, và làm sao để tránh những vấn đề tương tự trong tương lai. Một lời cam kết được đề cao trong bản thân chúng ta là vượt lên trên vấn đề nảy sinh ra một quyết tâm vượt qua nó trong tổ chức, hay thậm chí là trong xã hội như một tập thể thống nhất. Chúng ta trở nên mạnh mẽ hơn rất nhiều và hiệu quả hơn rất nhiều trong việc giải quyết những vấn đề khi chúng ta đã giải quyết xong chúng bên trong bản thân chúng ta, và có thể tiếp cận chúng từ một quan điểm khách quan; khi chúng ta thông qua một cách nhìn vượt lên sự mô tả tính cách tiêu cực cũng như tích cực; khi chúng ta tạo ra một hoàn cảnh hướng về tương lai và tránh việc mắc kẹt trong quá khứ.

Sự tin cậy thông qua tính kiên định

Tình trạng lộn xộn hiện nay trong các tập đoàn, hội đồng nhà thờ, tổ chức chính phủ, và những tổ chức phi lợi nhuận bắt nguồn từ sự chuyển giao của sự lừa gạt, tham nhũng, trộm cướp và phản bội đã tạo ra một nhu cầu cấp thiết đối với những nhà lãnh đạo biết vượt qua sự nghi ngờ và đáng tin cậy để giữ vững các bài học đạo đức, chuẩn mực và những cách cư xử dựa trên giá trị.

Bãi lầy của chiến dịch đóng góp không thích đáng đối với những ứng cử viên để đổi lấy những ân huệ trong bộ phận chính trị, sự vi phạm của việc áp dụng sổ sách kế toán một cách trung thực bởi những công ty kiểm toán và kế toán lớn trong thế giới tập đoàn, việc sử dụng sai mục đích của những món trợ cấp và

đóng góp vào những tổ chức phi lợi nhuận; hành động bao che cho việc lạm dụng tình dục trẻ vị thành niên của các linh mục Thiên chúa giáo – tất cả đã kích thích một yêu cầu cấp thiết đối với những nhà lãnh đạo mà chúng ta có thể tin tưởng được.

Một câu chuyện trang bìa của tạp chí Times cách đây vài năm đã đặt ra được những câu hỏi đúng đắn: "Điều gì đã xảy ra cho những chuẩn mực đạo lý? Bị tấn công bởi thứ dơ bẩn nhớp nhúa, những vụ bê bối và thói đạo đức giả, nước Mỹ cần tìm kiếm những ý nghĩa đạo đức của nó." Vị Tổng biên tập tiếp tục nói:

Vào một thời đại của sự lộn xộn về mặt đạo đức, nước Mỹ tìm kiếm việc xây dựng một cấu trúc của những giá trị… Những bộ phận lớn của các chuẩn mực đạo đức hàng đầu của nước Mỹ đã bị lún xuống một cách tệ hại, từ Nhà Trắng đến nhà thờ, trường học, những ngành công nghiệp, các trung tâm y tế, những công ty luật, và những công ty môi giới chứng khoán – đặt áp lực nặng nề lên vai các cơ quan và tập đoàn đã tạo nên hình hài và máu thịt của nước Mỹ. Đồng thời, sự sụp đổ của những tiêu chuẩn đã mang những vấn đề đạo đức ra đầu tiên, nhiều người cảm thấy được một nhu cầu bắt đầu xây dựng lại dinh thự, đánh giá lại nền tảng của đạo đức cộng đồng. Joseph Kockelman, giáo sư môn Triết của trường đại học bang Pennsylvania nói, "Cuối cùng thì nhiều người sẽ bắt đầu chịu trách nhiệm cho cuộc sống của họ, thay vì chỉ là những con cừu."

Chúng ta đã trở nên tê liệt, vô cảm đối với những vụ bê bối và tham nhũng ở các tầng lớp cao cấp trong tổ chức. Dù có thể nó không được bỏ qua, nó thường được chấp nhận, khiến chúng ta từ bỏ sự tin cậy của mình nơi những nhà lãnh đạo, thay vào đó chỉ còn lại sự hoài nghi. Đất nước này đang cần lắm những nhà lãnh đạo ủng hộ và nêu cao những giá trị chống lại lợi ích cá nhân và kiên định bảo vệ đấu tranh cho sự chính trực về mặt đạo đức. Chúng ta có thể tạo dựng lại niềm tin như thế nào? Chúng ta phải phát triển được những nhà lãnh đạo có được một tầm

nhìn rõ ràng và có tính thuyết phục, kiên định thể hiện sự thấu cảm, và có thể tin cậy được, biết áp dụng cách cư xử hợp đạo lý. Chúng ta đang tìm kiếm một sự chính trực kiên định cũng như hành động hợp đạo lý và can đảm. Chúng ta tìm kiếm sự đáng tin cậy, hay cái mà chúng ta thích gọi là "sự kiên định" nơi những người lãnh đạo chúng ta.

Một nghiên cứu mới đây mang tính quốc gia cho thấy rằng người ta sẽ thích tuân theo những cá nhân mà họ có thể tin cậy hơn nhiều, ngay cả khi họ bất đồng với quan điểm của những người này. Họ thích những nhà lãnh đạo với các ý tưởng đối nghịch lại với niềm tin của họ với những người mà họ đồng ý, nhưng lại thay đổi trong vị trí của họ hoặc thay đổi liên tục. Chúng ta chưa nhấn mạnh đủ ý nghĩa của sự kiên định, hay nói cách khác là tiếp tục đi trên con đường mình đã chọn. Một khuôn mẫu xác thực thông thường và kiên định của một nhà lãnh đạo mang đến sự đảm bảo và xây dựng nên sự tin cậy. Nhìn rộng ra, những giá trị đạo đức mạnh mẽ cho phép sự tin cậy được nảy nở hoàn toàn giữa một nhà lãnh đạo và những người tuân theo ông ta. Nhà lãnh đạo có thể tạo ra và duy trì niềm tin bằng cách làm thí dụ cho những tính chất sau đây:

Sự kiên định

Những ngạc nhiên mà nhà lãnh đạo gặp phải không được truyền lại cho những người đi theo ông ta. Họ duy trì được tính liên tục và tạo ra sự đảm bảo, an toàn bằng cách kiên định với cách cư xử hợp đạo lý, ngay cả khi những ý tưởng và quan điểm của họ phát triển để phản ánh những hoàn cảnh thay đổi.

Sự tương đồng

Không có khoảng trống giữa những lý thuyết mà các nhà lãnh đạo tán thành và những lý thuyết mà họ áp dụng. Đạo lý của họ được tìm thấy trong cách cư xử của họ.

Sự đáng tin cậy

Các nhà lãnh đạo luôn có mặt khi cần thiết. Họ sẵn sàng hỗ trợ cho những đồng sự của mình trong những khoảnh khắc quyết định.

Tính chính trực

Nhà lãnh đạo luôn đề cao những lời cam kết và hứa hẹn của họ. Họ có cách cư xử rất hợp đạo lý trong những mối quan hệ của mình.

Harold Williams, Cựu chủ tịch của tổ chức J. Paul Getty Trust, đã xác định rõ ý tưởng này khi ông miêu tả những trải nghiệm đầu tiên của mình hồi còn giữ chức vụ Chủ tịch Ủy ban an ninh và trao đổi (SEC):

Nếu có bất cứ điều gì khiến tôi cảm thấy tốt đẹp (ở SEC), thì đó là cách mà tôi vượt qua mọi việc bằng những giá trị cá nhân và chính bản ngã của mình. Nếu bạn tin tưởng vào con đường của mình, bạn phải kiên trì, có thái độ đúng đắn ở các thời điểm khác nhau. Tôi nghĩ có đôi lúc nó sẽ rất khó khăn – khi áp lực hoàn toàn đổ ụp xuống bạn, khi bạn bắt đầu nghe thấy tin tức không hay từ trụ sở Quốc hội và bạn biết rằng ngay cả một vài nhân viên của bạn cũng đang lan truyền những tin hành lang. Và cộng đồng tập đoàn là dựa vào những cánh tay nhưng cũng có những lúc mà tất cả mọi chuyện đều diễn ra theo cách đó và nó trở nên nặng nề… Nhưng nếu bạn tin là mình đúng, và có được sự chính trực của riêng mình – và tôi cho rằng đó chính là nơi mà nó thực sự được giữ vững – ý tôi là: “Bạn có tin vào điều mà bạn đang làm hay không?” –Nếu tin thì bạn hãy kiên trì theo đuổi nó đến cùng. Tôi không thể thay đổi cách cư xử của mình được và vẫn có thể tôn trọng bản thân mình.

Trong môi trường tổ chức và chính trị của chúng ta hiện nay, cái duy nhất bất biến chính là sự thay đổi, và một ý thức rằng tính chính trực, theo quan điểm của Williams đã chỉ ra, đang dần

dần biến mất. Tình cảnh tiến thoái lưỡng nan của chúng ta chính là đây: làm sao một nhà lãnh đạo duy trì được những lời cam kết kiên định mà không bị cứng nhắc và thiếu linh hoạt trước những thực tế luôn thay đổi? Đó là một con đường rất tốt để đi trong hoàn cảnh không ngừng thay đổi hiện nay để hướng theo một cách cư xử rõ ràng và kiên định trong khi thấu cảm, đáp lại và chỉ ra được những thay đổi không ngừng. Các nhà lãnh đạo được trông đợi là sẽ nhận thức được sự không chắc chắn và giải quyết một cách hiệu quả với hiện tại trong khi đồng thời tiên liệu và đáp lại tương lai. Điều này có nghĩa là không ngừng thể hiện, giải thích, kéo dài, mở rộng và, khi cần thiết, chỉnh sửa lại nhiệm vụ của tổ chức cũng như tầm nhìn của họ. Những nhà lãnh đạo có thể thay đổi ý định, nhưng họ cần phải kiên định đối với những giá trị của mình, điều này bao gồm cả việc có một cái nhìn mở với sự thay đổi. Họ cần phải biểu thị chính giá trị này – sự kiên định – trong cách mà họ truyền đạt những thay đổi này, cách mà họ cư xử trong những vấn đề liên quan đến thay đổi, và cách mà họ giải thích quá trình tư duy đã dẫn dắt họ đến một vị trí mới.

Thomas L. Friedman, trong một bài viết cho tờ New York Times về tổng thống Bill Clinton, người sau đó đã ở trong Nhà Trắng trong vòng một tháng, đã miêu tả vấn đề của ông đối với sự kiên định như sau:

Ngài Clinton sẽ phản ứng như thế nào sau khi tiếng thét bắt đầu? Một người bạn của ngài Clinton đã so sánh ông với một nhân vật trong chương trình truyền hình “Star Trek: thế hệ tương lai.” Nhân vật đó có tên là “Empath”, một chủng người sinh ra với khả năng thấu cảm và hấp thu cảm xúc của người khác. Khi chuẩn bị cho chương trình phát triển kinh tế của mình, Tổng thống Empath rõ ràng là chẳng dễ chịu chút nào. “Hơn bất cứ điều gì khác, ông không muốn làm người khác nổi giận,” người bạn của ông nói. “Ông ấy muốn được yêu mến. Ông ấy không muốn làm những điều sẽ khiến người khác tổn thương, nhưng

điều đó về cơ bản là không phù hợp với vai trò Tổng thống."

Nhìn lại, rõ ràng là Clinton, cũng như chúng ta, muốn được yêu quý. Kiên định với cách cư xử, duy trì một trọng tâm chú ý kiên định, và tiên đoán được về điều mà một nhà lãnh đạo tin tưởng sẽ không phải lúc nào cũng chấm dứt việc ông được yêu quý, mà sẽ dẫn đến việc lãnh đạo một cách hiệu quả và tăng cường sự tin cậy. Tuy vậy, khi một giai đoạn khác trong nhiệm kỳ của Clinton được công bố, người ta nhanh chóng bắt đầu trở nên không tin tưởng nơi một nhà lãnh đạo không kiên định ủng hộ cho những giá trị mà ông ấy đã thuyết giảng, hay không nói sự thật về những sai lầm của ông ta.

Chúng tôi không biện hộ rằng những nhà lãnh đạo phải đảm đương một vị trí và bám dính lấy nó dù có điều gì xảy ra đi chăng nữa. Trong những tổ chức ngày nay, người ta đòi hỏi phải có một mô hình lãnh đạo linh động, có trách nhiệm và biết cải tiến, thì việc bới lông tìm vết là chiến lược chắc chắn sẽ dẫn tới thất bại. Nhưng chúng ta đang kêu gọi phải có sự kiên định trong những chuẩn mực đạo đức, giá trị và sự chính trực. Các nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm cho những cách cư xử hợp đạo lý và quy tắc chi phối cách cư xử của mọi người trong những tổ chức của họ. Các nhà lãnh đạo có thể lãnh đạo thông qua cách cư xử đạo lý và giá trị theo vài cách khác nhau. Một trong số đó thể hiện sự cam kết của họ đối với những chuẩn mực đạo đức và giá trị mà họ muốn thể chế hóa bằng cách đồng nhất những cách cư xử của chính mình với những giá trị mà mình tuân theo. Những nhà lãnh đạo đặt ra tinh thần đạo đức trong các tổ chức bằng cách lựa chọn cẩn thận những người sẽ làm việc xung quanh họ, bằng cách truyền đạt một ý thức về mục đích cho tổ chức, bằng cách trao quyền cho nhân viên để họ thể hiện rõ ràng và sống bằng những giá trị chung được chia sẻ, bằng cách củng cố những cách cư xử dựa trên giá trị, và bằng cách thể hiện rõ ràng những vị trí đạo lý mạnh mẽ với những người ủng hộ bên ngoài và bên trong. John

Gardner, trong quyển sách Không có những chiến thắng dễ dàng , đã miêu tả vai trò của một nhà lãnh đạo liên quan đến những quy chuẩn đạo đức và giá trị như sau:

Những nhà lãnh đạo có một vai trò vô cùng ý nghĩa trong việc tạo ra trạng thái tinh thần là xã hội. Họ có thể phục vụ như là những biểu tượng của khối thống nhất về đạo đức của xã hội. Họ có thể thể hiện được giá trị kết nối xã hội lại với nhau. Quan trọng nhất, họ có thể hình thành và thể hiện rõ ràng những mục tiêu nâng đỡ người khác ra khỏi những mối bận tâm nhỏ nhặt tầm thường, mang họ vượt lên khỏi những xung đột có thể chia rẽ xã hội của chúng ta, và thống nhất họ trong một hành động theo đuổi những mục tiêu xứng đáng với những nỗ lực lớn nhất của họ.

Sau cùng, tầm nhìn, sự thấu cảm, sự kiên định và tính chính trực là tất cả những diện mạo khác nhau của công việc lãnh đạo. Nếu các tổ chức thành công trong việc tạo ra mô hình lãnh đạo hợp đạo lý, dựa trên giá trị, thì họ có thể vận hành như là một cơ quan duy nhất hòa hợp với bản thân nó và thoải mái trong môi trường của nó.

Mười lời răn đạo đức của bạn – Một bài tập

Một trong những nguyên mẫu quyền lực nhất về một nhà lãnh đạo trong văn hóa Tây phương là Moses, người mà vai trò lãnh đạo của ông ta được dựa trên khả năng thúc đẩy người khác hành động với một tầm nhìn về tự do và trách nhiệm cá nhân. Ông ấy cũng thấy phiền muộn bởi sự băng hoại đạo đức của thời mình như chúng ta ngày nay vậy. Phản ứng của ông là truyền đạt tới những người đi theo mình Mười lời răn, nó mang đến một bộ luật quy chuẩn đạo đức, nhờ nó mà những người tuân theo ông mới có thể tồn tại để đạt được tầm nhìn của họ.

Khi nói về một bộ luật đạo đức, giá trị và sự chính trực, chúng

tôi có ý nói đến những tiêu chuẩn đạo đức và sự trung thực về trí tuệ mà chúng ta lấy đó làm nền tảng của tư cách. Nếu không có sự chính trực, chúng ta sẽ phản bội lại chính bản thân mình và những người khác, đồng thời hạ thấp mọi sự cố gắng và tất cả những thành quả đạt được. Sự chính trực là phẩm chất duy nhất thiếu sót một cách rõ ràng nhất ở mỗi cấp độ trong đời sống chúng ta. Sự chính trực trên tầm cỡ quốc gia chỉ được phục hồi khi mỗi người khẳng định sự chính trực của cá nhân và chịu trách nhiệm cho việc ủng hộ những giá trị trong cuộc sống của chính chúng ta. Chúng ta không cần phải chờ đợi người khác để có thể thay đổi. Những con người chính trực, nhờ sự tồn tại của họ, đã giúp chúng ta vượt lên sự hoài nghi và vi phạm các chuẩn mực đạo đức hiện thời.

Sự xuất hiện ồ ạt và thường xuyên của những vụ bê bối mà chúng ta vừa phải đối mặt thực ra lại chính là hậu quả của hàng triệu triệu sự việc chưa được khám phá, chưa được thống kê về những hành vi lừa đảo, xâm phạm, che giấu, chỉ nói thật một nửa, và những sự ăn mòn dần quy chuẩn đạo đức, không chỉ bởi những nhà lãnh đạo của chúng ta mà còn bởi chính cách cư xử của chúng ta, những người “thấp cổ bé họng” trong xã hội. Câu khẩu hiệu thường gặp nhất cho thời điểm u tối này sẽ là, “Nhưng ai cũng làm thế cả!” Những quy chuẩn đạo đức, giá trị, và sự chính trực, cũng giống như từ thiện vậy, được bắt đầu ngay từ mỗi hộ gia đình.

Trong bài tập sau đây, bạn được yêu cầu có một

cái nhìn chân thành vào bộ luật đạo đức và giá trị của chính bạn. Với hình ảnh ẩn dụ của Mười lời răn, chúng tôi kêu gọi bạn viết ra những tiêu chuẩn đạo đức và đạo lý cho cách cư xử của riêng mình. Điều này sẽ cho bạn một cơ hội để xem xét lại hệ thống niềm tin, khám phá ra những giá trị của bạn, và điều chỉnh bộ luật đạo lý mà bạn muốn sử dụng để soi đường chỉ lối cho những cách cư xử lãnh đạo của bản thân và của người khác. Chúng tôi yêu cầu bạn tập trung vào những cách cư xử của chính bản thân mình vì bài kiểm tra thật sự cho sự chính trực của một nhà lãnh đạo đó là sự thể hiện kiên định của ông ta về một bộ luật đạo đức trong cách cư xử hàng ngày. Khả năng biết được những gì chúng ta tin tưởng và lời cam kết của chúng ta là sẽ sống bằng những niềm tin đó sẽ giúp chúng ta thành công trong việc tạo ra những mối quan hệ của sự tin cậy nơi người khác.

Chúng tôi đề nghị bạn trước hết hãy làm việc một mình, sau đó chia sẻ kết quả của mình với người khác. Hãy hoàn thành các biểu đồ sau đây bằng cách áp dụng việc suy ngẫm lại về bản thân và quan sát cách cư xử của chính bạn. Ở biểu đồ đầu tiên, bạn được yêu cầu tạo ra Mười lời răn về đạo đức cho tổ chức của riêng mình. Những lời răn

này là mười giá trị quan trọng nhất mà bạn cần phải phục tùng cho công việc của mình. Ở biểu đồ thứ hai, bạn được yêu cầu thể hiện những cách cư xử cụ thể mà bạn đã thể hiện minh họa cho những lời răn này. Ví dụ, nếu một trong những lời răn của bạn là "không làm điều gì góp phần vào việc hủy hoại mạng sống của người khác," bạn có thể đánh giá lại sản phẩm được sản xuất bởi công ty bạn để chắc rằng không có chất thải độc hại nào trong đó có thể ảnh hưởng không tốt đến sức khỏe con người. Nếu bạn có một lời răn rằng: "đừng bao giờ lừa gạt công ty về vấn đề tiền bạc", bạn sẽ muốn kiểm tra lại bản báo cáo chi phí của mình để xem chúng đã chính xác và trung thực hay chưa.

Mười lời răn về đạo đức của tôi trong công việc

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....

9. ....

10. ....

Những cách cư xử cụ thể của tôi làm minh họa cho mỗi lời răn

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....
7. ....
8. ....
9. ....
10. ....

Sau khi một mình hoàn tất những biểu đồ này, bạn hãy chia sẻ chúng với người khác để xác định được những điểm giống nhau và khác nhau có thể tồn tại trong cùng một nơi làm việc. Tiếp theo, hãy cố gắng trung thực và trả lời những câu hỏi sau đây nhằm đánh giá những khía cạnh mà bạn có thể cải thiện mình.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Những giá trị nào mà bạn đề cao nhất, và bạn thể hiện chúng như thế nào?

B. Những lời răn nào ít được đề cao nhất, hay khó áp dụng nhất, trong việc hướng dẫn cách cư xử của bạn?

C. Có lời răn nào quan trọng với bạn mà bạn không thể tìm được cách cư xử tương ứng hay không?

D. Bạn và những đồng nghiệp của mình có sẵn lòng đóng góp cho nhau những ý kiến phản hồi xem cách cư xử của các bạn có tương ứng với những lời răn đó hay chưa? Nếu chưa thì tại sao?

E. Bạn hay những đồng nghiệp của mình đã nhận thấy điều gì về giá trị của mỗi người, và sự sẵn lòng của mỗi người trong số các bạn để đứng lên bảo vệ cho những giá trị của mình?

F. Tổ chức đã hỗ trợ các bạn như thế nào trong việc làm theo những lời răn của mình, và nó đã cản trở các bạn như thế nào?

Vượt qua khoảng trống về sự chính trực – Một bài tập

Thường có một khoảng trống giữa những gì mà chúng ta tin là đúng và những hành động mà chúng

ta thực hiện. Melissa Everett, tiến sĩ John Mack, và tiến sĩ Robert Oresick là các tác giả của một công trình nghiên cứu chỉ ra những áp lực và sự xung đột mà các quan chức cao cấp của tập đoàn phải đối mặt trong việc cố gắng tăng cường lợi nhuận của công ty và cải tiến sản phẩm trong khi vẫn xác thực đối với những lời cam kết của họ về mặt đạo đức, giá trị và đạo lý. Trong bài báo cáo nghiên cứu của họ có nhan đề Tìm hiểu lại bản thân tập đoàn: chương trình làm việc nội tại cho việc biến đổi kinh doanh , họ đã phát hiện ra hai loại quan chức cấp cao: một loại gồm những người mà họ gọi là "những người chấp nhận mạo hiểm có nguyên tắc", và những người mà họ cho là "những người đưa ra quyết định theo quy ước". Họ đã phân tích những bài phỏng vấn của mình với hai mươi bốn quan chức cao cấp làm việc trong những tổ chức công khai và khám phá ra những điểm khác nhau trong ba khía cạnh sau đây:

1. Sự kiên định của bản thân: trọn vẹn hay được chia thành từng phần

Những cá nhân này nhìn nhận cuộc sống như một thể thống nhất mà trong đó những niềm tin của họ được áp dụng một cách kiên định với những nhóm hoạt động nhà thờ, những tổ chức tình

nguyện, và những giá trị trong gia đình.

2. Hiệu quả cá nhân: cao hay có ý thức giới hạn về trung gian

Những cá nhân này có một ý thức về quyền lực và sự kiểm soát trong đời sống công việc của họ, thế nên họ tin rằng họ có thể hành động để thể hiện những giá trị của mình.

3. Tầm nhận thức: toàn cầu hay hạn chế

Những cá nhân này nhìn nhận bản thân họ là những cư dân toàn cầu với những trách nhiệm lớn hơn bản thân của họ.

Trong bài tập sau, bạn cần có một người cộng sự. Nhiệm vụ của người này sẽ là phỏng vấn bạn bằng cách hỏi những câu hỏi có thể giúp bạn khám phá ra bản thân, xét một cách toàn diện, là một "người chấp nhận mạo hiểm có nguyên tắc" hay là một "người đưa ra quyết định theo quy ước".

Dù không ai hoàn toàn thuộc về một loại người này hay người kia, và tất cả chúng ta đều là sự kết hợp của cả hai, thì sẽ rất hữu ích khi bạn nhận thấy được nơi bản thân mình những xu hướng ưa thích hơn bước tiếp cận này hay bước kia. Bài tập này cũng sẽ cho biết bạn đang đứng ở đâu dưới dạng "khoảng cách của sự chính trực" trong chính bản thân bạn, để bạn có thể đưa ra những lựa chọn

đúng đắn về những hành động liên quan đến các lời răn của mình.

Người phỏng vấn sẽ bắt đầu bằng cách nêu ra cho bạn những câu hỏi được liệt kê ra dưới đây. Anh ta sẽ viết lại những câu trả lời của bạn và đưa nó ra cho bạn phân tích lại. Đừng nghĩ quá lâu hay quá chi tiết về mỗi câu trả lời, thay vào đó hãy trả lời nhanh chóng và chính xác. Khi bạn đã hoàn thành cuộc phỏng vấn, hãy thay đổi vai trò và đảm nhận vị trí người phỏng vấn. Khi cả hai bạn đều đã được phỏng vấn, hãy đọc lại những câu trả lời của các bạn và chia sẻ những quan sát và suy ngẫm với nhau.

Những câu phỏng vấn

A. Hàng ngày khi bạn đi làm, bạn có cảm thấy rằng mình phải gạt qua một bên những chuẩn mực đạo đức hay giá trị quan trọng đối với bạn để hòa nhập và thành công hay không? Nếu có, thì những quy chuẩn đạo đức và hay giá trị này là gì, và điều gì khiến bạn nghĩ rằng bạn phải gạt chúng sang một bên?

....

B. Bạn đã bao giờ trải nghiệm được một hoàn cảnh trong công việc mà bạn biết được điều đúng

đắn nên làm nhưng lại cảm thấy bạn không nên hay không thể làm điều này vì nó sẽ không được chấp nhận hay trân trọng không? Nếu có, hãy vui lòng miêu tả nó ra.

....

C. Có lúc nào ở nhà mà bạn hành động một cách kiên định với những quy chuẩn đạo đức hay giá trị của mình, và bạn mong ước rằng bạn có thể thể hiện điều đó trong công việc hay không? Bạn có những cảm xúc khi làm tình nguyện cho một tổ chức cộng đồng hay một nhóm hoạt động nhà thờ mà bạn không có trong công việc nhưng lại muốn có hay không? Nếu có thì là gì?

....

D. Bạn có cảm thấy rằng mình có quyền lực và sức mạnh để hành động dựa trên những niềm tin quan trọng đối với bạn trong công việc hay không? Nếu có, bạn đã thực hiện những hành động nào để hiện giá trị của mình rồi? Kết quả là gì?

....

E. Bạn có ý thức được tầm ảnh hưởng của công ty bạn trên một phạm vi cộng đồng lớn hơn và trên thế giới như một khối thống nhất hay không? Nếu có thì tầm ảnh hưởng này tích cực, tiêu cực hay là một bức tranh phức tạp? Vui lòng miêu tả nó ra.

....

F. Công việc của bạn đóng góp thế nào vào sự cải tiến, nâng cao của xã hội, của con người trong những xã hội khác, và cả thế giới? Nếu bạn không thấy một sự liên kết với một cộng đồng lớn hơn, thì công việc của bạn đã có ảnh hưởng thế nào đối với cộng đồng địa phương bạn?

....

G. Bạn có nhìn nhận bản thân như là một công dân toàn cầu với những trách nhiệm đối với con người và sự việc vượt qua khỏi cộng đồng hay quốc gia của mình hay không? Nếu có, thì hãy đưa ra vài ví dụ của những trách nhiệm như thế. Nếu không, bạn thấy mình có liên quan thế nào đối với những con người và sự việc trên toàn thế giới, vượt lên khỏi cộng đồng của mình?

....

Khi bạn và đối tác của mình đã hoàn thành những cuộc phỏng vấn và phân tích xong những câu trả lời, bạn có thể thấy rằng mình đã tạo ra một bức tranh về khoảng trống của sự chính trực nơi các bạn. Kết quả của bài tập này sẽ thể hiện cho những thay đổi mà các bạn có thể thực hiện nhằm sống đúng với những giá trị của bạn một cách trọn vẹn hơn theo cách thống nhất. Khả năng tin tưởng

vào một nhà lãnh đạo phát triển trực tiếp từ việc thể hiện kiên định của nhà lãnh đạo đó đối với các quy chuẩn đạo đức thông qua giao tiếp và hành động. Tiến sĩ Martin Luther King Jr., trong một lá thư viết từ một nhà tù ở Birmingham, Alabama nơi ông bị giam giữ vì đã hành động dựa trên những giá trị của mình là đấu tranh vì nhân quyền cho tất cả mọi người trong xã hội, đã miêu tả trách nhiệm mà từng người chúng ta phải sống đúng với những niềm tin của mình thông qua hành động:

Tôi đang bắt đầu cảm thấy rằng những con người kém ý chí đã dùng thời gian hiệu quả hơn nhiều những người có ý chí tốt đẹp. Chúng ta sẽ phải cảm thấy ăn năn trong thế hệ này không chỉ vì những việc làm và hành động cay độc của những người xấu, mà còn vì sự im lặng đến mức tàn nhẫn và kinh khủng của những người tốt. Chúng ta phải thấy được rằng quá trình phát triển của con người không bao giờ lăn trên những bánh xe của sự chắc chắn. Nó đi qua những nỗ lực không mệt mỏi và công việc kiên trì của những người sẵn lòng làm đồng sự với Chúa trời, và không có công việc khó nhọc này thì bản thân nó trở thành một liên minh của những thế lực làm đình trệ xã hội. Chúng ta phải sử dụng thời gian một cách sáng tạo, và vĩnh

viễn nhận thức rõ được rằng lúc nào cũng là thời điểm chín muồi để làm điều đúng đắn.

Bạn cần phải thực hiện hành động nào để trở thành nhà lãnh đạo có thể đáp lại một cách dũng cảm trước thách thức mà tiến sĩ King đã đề ra? Trong Chương 7, bạn sẽ biết cách tạo ra một kế hoạch hành động nhằm tăng cường sự tương đẳng giữa những giá trị và những hành động của bạn.

7

Nhận thức được ý định thông qua hành động

Trong tất cả những điều chúng ta làm, chúng ta phải xác nhận một tầm nhìn đạo lý kiên định – rằng thế hệ tiếp theo được quyền tham gia trọn vẹn vào việc tìm hiểu lại và thu lợi từ tương lai của nước Mỹ. Nếu tin vào bản thân mình, chúng ta sẽ tìm thấy và tạo ra được một cộng đồng đầy sức sống và dễ hòa nhập mà trong đó mỗi sinh viên, cán bộ giảng dạy và nhân viên đều được ghi nhận và tôn trọng như nhau; qua đó chúng ta nhận thức được rằng mình chia sẻ những giá trị chung như những con người có giáo dục và hiểu đạo lý. Và trong đó những mối dây liên kết của cộng đồng mạnh mẽ hơn những thói quen của sự ngu dốt về văn hóa. Đó là mục tiêu cháy bỏng mà chúng ta phải không ngừng vươn tới.

Nếu tin tưởng vào bản thân, chúng ta sẽ tạo ra được một môi trường học tập và cộng đồng học xá có thể chuẩn bị cho những sinh viên sắp tốt nghiệp ý thức học hỏi suốt đời, cách hành xử hợp đạo lý, sự nhạy cảm toàn cầu, và tinh thần phục vụ quên mình. Những công ty sẽ thành công trong việc có được một phiên bản của thế kỷ 21 các tài năng xuất chúng hàn lâm sẽ là những cơ quan tạo được sự tin cậy – trong sinh viên, trong những cộng đồng, và trong chính bản thân họ – và như là một kết quả của niềm tin đó, sẽ chấp nhận mạo hiểm, thiết kế triệt để các bước tiếp cận mới nhằm nắm bắt được sự cấp bách của thay đổi.

Tiến sĩ Blenda Wilson, Chủ tịch, trường đại học

California – Northridge, Inaugural Address, 30 tháng Tư, 1993.

Những diện mạo mới của thế hệ chúng ta đang gặp rất nhiều khó khăn khi phải đối mặt với các thử thách. Lời kêu gọi của Blenda Wilson là việc để lại một tài sản kế thừa của sự hòa hợp và cơ hội cho tương lai sẽ đòi hỏi những trách nhiệm của một trật tự và phẩm chất khác so với những thứ mà chúng ta đã quá quen thuộc trước đó. Tất cả những gì bạn đã học được trong quyển sách bài tập này – và hơn thế nữa – sẽ được kêu gọi để giúp chúng ta thoát khỏi bãi lầy hiện thời của mình và nhận thức rõ được một tầm nhìn mới cho tương lai.

Chúng ta sẽ tìm thấy những nhà lãnh đạo mà mình cần ở đâu? Thách thức trước mắt chúng ta là tuyển mộ và duy trì được những người tài năng nhất có thể và cuốn họ vào quá trình tạo ra một tương lai có giá trị. Nhiệm vụ đầu tiên của bất cứ ai có hy vọng dẫn dắt một tổ chức thành công là tìm kiếm và truyền cảm hứng cho vai trò lãnh đạo xứng đáng với những thách thức mà chúng ta đang phải đối mặt. Những người có thể đạt được điều mà thực sự chưa từng có tiền lệ - họ nắm trong tay nhiều thứ hơn là chỉ có tài năng kiệt xuất và trí thông minh. Họ có những trí óc cơ bản, thuần khiết. Họ nhìn nhận mọi việc theo một cách khác biệt. Họ có thể chỉ ra những khoảng trống trong những điều mà chúng ta tưởng mình đã biết. Họ có biệt tài khám phá ra những vấn đề thú vị và quan trọng, cũng như kỹ năng giải quyết chúng. Họ muốn làm điều kế

tiếp, chứ không muốn làm điều cuối cùng. Họ nhìn thấy những mối liên hệ. Họ thường có những mối quan tâm sâu rộng và nhiều hệ quy chiếu khác nhau. Họ có xu hướng là những người am hiểu mọi thứ một cách sâu sắc, chứ không phải là những chuyên gia trong một lĩnh vực hạn hẹp nào đó. Họ không quá đắm chìm vào một phương pháp rèn luyện nào đó đến mức không thể tìm thấy giải pháp trong các phương án khác. Họ có tầm nhìn xa trông rộng và là những người giải quyết được các vấn đề trước khi trở thành những nhà quản lý. Họ vẫn có thể làm được nhiều hơn mà không tìm kiếm những mối quan hệ và những phương tiện làm việc mới. Họ có sự ngoan cường cần thiết để đạt được bất cứ cái gì có giá trị. Họ nhận thức được điều mà họ đang làm, đồng thời mang sự xác tín và chính trực vào trong quá trình làm việc của mình. Ngày càng nhiều những người công nhân của chúng ta là, như câu nói cách đây nhiều thập kỷ của Peter Drucker, "những công nhân tri thức". Ngày nay chúng ta nên bổ sung vào câu này là ngày càng có nhiều những "công nhân làm chủ/nhà đầu tư", mang những ý tưởng sinh lợi nhuận của chính họ vào những công ty mà trong đó họ góp phần đầu tư và sở hữu một phần.

Nhưng những nhà lãnh đạo sẽ đến từ đâu để vận hành những tổ chức mới, để soi đường chỉ lối cho lực lượng lao động đang phát triển, và để chuyển hóa một nền kinh tế mới? Những tổ chức đang hướng đến sự trường tồn cần tìm ra những nguồn gốc liên tục của việc học hỏi, trưởng thành và sự tái sinh. Song làm thế nào mà chúng ta chạm đến thế hệ tiếp theo được? Chúng ta có nên tiếp tục thực hiện và chỉ bổ sung một chút vào điều mà từ trước đến giờ chúng ta vẫn làm? Sự khác nhau giữa triển vọng của những tài năng sẵn có và khả năng chuyển hóa tiềm năng thành tài năng đặt ra những câu hỏi mà chúng ta cần phải lưu ý. Để có một thế hệ lãnh đạo hiệu quả trong nền "kinh tế mới" này, chúng ta liệu đã cung cấp những trải nghiệm học hỏi để xây dựng nên những khả năng dựa trên hiểu biết, tình cảm và giữa cá nhân với nhau mà công việc lãnh đạo đòi hỏi hay chưa? Đã có những khoảng trống trong cuộc sống (của nhà lãnh đạo) dành cho việc tư duy triết lý và tự phê phán chính tổ chức hay chưa? Chúng ta có tạo cho nhân viên niềm đam mê đối với việc không ngừng học hỏi, một cái tai biết lắng nghe và sáng suốt với những kết cục đạo đức và đạo lý đối với những hành động của họ, cũng như một sự thấu hiểu về mục đích của công việc và những tổ chức con người hay không?

Đây là những câu hỏi vô cùng hóc búa. Khi nghĩ đến chúng, ta nhận thấy được rằng đó thật là một chuyến hành trình khắc nghiệt để đạt được những ý thức tích cực về bản thân chúng ta vì nhận thức được những khả năng và những giới hạn của chúng ta. Chúng ta có thể đến được nơi đó bằng cách hiểu được nó đòi hỏi ở ta điều gì để học hỏi về bản thân chúng ta: qua việc học cách khẩn nài và tổng hợp được những phản hồi từ người khác, bằng cách không ngừng giữ cho bản thân chúng ta rộng mở đối với những trải nghiệm và thông tin mới, và bằng cách có khả năng lắng nghe giọng nói và thấy được những hành động của chính chúng ta.

Đánh giá về bản thân trước khi hành động

Trong quá trình giữa bạn và tôi từ đầu đến giờ, chúng ta đã xác định rõ được những phẩm chất cần thiết cho công việc lãnh đạo. Chúng ta đã khẳng định rằng những nhà lãnh đạo cần:

1. Hiểu được bản thân họ thông qua việc suy ngẫm và quan sát bản thân;

2. Hiểu được cả môi trường quá khứ lẫn hiện tại của họ;

3. Ý thức rõ ràng về những giá trị và mục tiêu của họ;

4. Nhận thức rõ và có thể áp dụng cách học hỏi của họ vào việc giải quyết những vấn đề;

5. Sẵn lòng trở thành những người học tập suốt đời;

6. Chấp nhận mạo hiểm và sẵn sàng thay đổi;

7. Có thể chấp nhận những sai lầm và thất bại như là bước đệm cho cách giải quyết vấn đề và tư duy sáng tạo;

8. Có khả năng tạo ra một tầm nhìn và nhìn nhận bản thân họ và cuộc đời của họ như là một phần của tầm nhìn này;

9. Có khả năng truyền đạt lại tầm nhìn của họ một cách có ý nghĩa để người ta được nó truyền cảm hứng;

10. Cam kết duy trì sự tin cậy thông qua khả năng thấu cảm, kiên định và chính trực;

11. Có khả năng biến ý định thành thực tế thông qua những hành động được cam kết.

Bây giờ là lúc bạn dành ra một khoảng thời gian để suy nghĩ về tất cả những gì mà bạn đã học thông qua những quá trình và bài tập trong quyển sách này. Mỗi chương của quyển sách đã giới thiệu và đi sâu tìm hiểu khả năng của vai trò lãnh đạo mà chúng tôi đã khám phá ra khi phỏng vấn, quan sát, huấn luyện và đào tạo những vị lãnh đạo của vô số những tổ chức, nhà nước, cơ quan và cộng đồng. Bây giờ chúng tôi muốn mang đến cho bạn một cơ hội để đánh giá khả năng áp dụng những kỹ năng này vào công việc và cuộc sống của bạn.

Công cụ đánh giá dưới đây mang đến cho bạn một khuôn mẫu để đo lường sức mạnh của bạn trong sáu khả năng của công việc lãnh đạo. Một nhà lãnh đạo là người có khả năng:

I. Làm chủ tình thế

II. Hiểu được bản thân anh/cô ta

III. Tạo ra tầm nhìn cho tương lai

IV. Giao tiếp một cách có ý nghĩa

V. Duy trì được niềm tin thông qua sự chính trực

VI. Nhận thức được những ý định thông qua hành động

Hãy vui lòng dành ra một khoảng thời gian để xem xét lại công việc của bạn cho đến thời điểm này về một trong số những yếu tố nói trên. Có thể bạn sẽ muốn xem lại những lời bình luận của bạn trong những chương trước đã nêu ra các khả năng cụ thể mà trong đó bạn cảm thấy không chắc chắn lắm. Khi bạn cảm thấy rằng mình đã đưa ra lời bình luận đúng đắn về những chương trước và đọc thẳng tới chương này để hiểu hơn về sáu khả năng mà nhờ đó một nhà lãnh đạo nhận thức được những ý định của mình thông qua hành động, thì bạn đã sẵn sàng để bắt đầu phần Đánh giá bản thân.

Bước đầu tiên, hãy xem lại những cách cư xử đặc biệt, cụ thể được liệt kê bên dưới cho mỗi

khả năng. Những cách cư xử này miêu tả khả năng và chỉ ra điều mà những nhà lãnh đạo phải làm để thể hiện kỹ năng của họ trong mỗi lĩnh vực.

Hãy cho bản thân một số điểm với mỗi dữ liệu theo thang điểm từ 1 đến 5.

1 = Tôi không thể hiện khả năng này.

5 = Tôi vô cùng thành công trong việc thể hiện khả năng này.

Lưu ý: Phần đánh giá này tập trung vào vai trò lãnh đạo của bạn trong công việc. Nếu bạn là một sinh viên, người đã về hưu, hay người thất nghiệp, hãy loại suy ra những lớp học, cuộc sống gia đình, công việc tình nguyện hay những hoạt động cộng đồng, và hãy tự đánh giá mình theo vai trò lãnh đạo của bạn trong những hoạt động không mang tính công việc này.

PHẦN ĐÁNH GIÁ VỀ NHỮNG KHẢ NĂNG CỦA VAI TRÒ LÃNH ĐẠO

Sau khi bạn đã đánh giá điểm cho mỗi dữ liệu, đây là lúc để bước lùi lại và ngắm bức tranh toàn cảnh mà bạn đã tạo ra cho bản thân mình.

Với mỗi dữ liệu mà bạn đã đánh giá mình ở thang điểm 4 hoặc thấp hơn, hãy dành ra một khoảng thời gian để xem xét lại những điều bạn sẽ làm để cải thiện những kỹ năng của mình. Với mỗi dữ liệu này, hãy quay lại và đưa ra lời bình luận trong những chỗ trống cho trước ở phía bên phải của trang giấy, qua đó thể hiện điều mà bạn có thể làm để nâng cao kỹ năng của mình như một nhà lãnh đạo. Lưu ý rằng có thể sẽ có những khuôn mẫu trong cách cư xử xuyên suốt sáu khả năng. Hãy xác định những mối ưu tiên cho quá trình phát triển không ngừng của bạn để bạn có thể đánh giá mình thang điểm 5 cho mỗi khả năng trong tương lai.

Bài đánh giá này sẽ giúp bạn tóm tắt lại được công việc về vai trò lãnh đạo mà bạn đã hoàn thành. Nó cũng mang đến một nét phác thảo cho những hoạt động của tương lai khi bạn bắt đầu việc phát triển công việc lãnh đạo như là một quá trình học hỏi suốt đời.

Công thức hóa ý định của bạn

Trong các chương trước, chúng ta đã chia sẻ những hình mẫu mang tính khái niệm, những trải nghiệm của các nhà lãnh đạo, những suy ngẫm của các nhà lãnh đạo về cách mà họ đã trải nghiệm cuộc sống, và rất nhiều những bài tập được thiết kế để phát triển sự thấu hiểu và những kỹ năng lãnh đạo của bạn. Những sự thấu hiểu mà bạn đã có được sẽ hỗ trợ bạn xuyên suốt một cuộc đời không ngừng học tập của mình. Vẫn còn một phần trong công việc chung của chúng ta

chưa được hoàn thành. Bây giờ chúng tôi sẽ chỉ ra cho bạn thấy khả năng cuối cùng của một nhà lãnh đạo: khả năng hiện thực hóa những giấc mơ, biến ý định thành thực tế, bắt tay vào hành động và tạo ra kết quả.

Tất cả mọi hành động đều được căn cứ vào một ý định, mà trong đó bạn biết mình muốn gì và bày tỏ nó ra để đạt được nó. Có vài người sinh ra đã biết mình muốn gì và thậm chí là biết luôn cả cách làm nó như thế nào. Phần còn lại trong chúng ta thì lại không được may mắn như thế. Chúng ta phải dành thời gian để tìm hiểu và xác định xem chúng ta sẽ làm gì với cuộc đời của mình. Chúng ta không ý thức được những ý định của mình. Jamie Raskin, cựu phó Chưởng lý ở Boston, đã nói với chúng tôi, "Một trong những người hùng của tôi là một giáo sư ở Trường Luật Harvard tên là Derek Bell. Ông đã nói với tôi rằng: quan trọng không phải là có một tham vọng hay khát khao cụ thể nào đó. Quan trọng hơn là có những tham vọng về cái cách mà bạn muốn sống cuộc sống của mình, và sau đó thì những thứ khác sẽ nảy nở, phát triển ra từ đó." Derek Bell đã thể hiện nguyên lý này trong chính cuộc sống của mình bằng cách không tham gia giảng dạy trong trường Luật Harvard cho đến khi trường thay đổi những quy chuẩn thuê nhân viên bằng cách nhận vào cả những phụ nữ người Mỹ gốc Phi.

Vậy bạn muốn làm gì trong cuộc đời mình? Phần lớn chúng ta sống cuộc sống này mà không bao giờ tự đặt ra - chứ đừng nói đến chuyện trả lời - câu hỏi rất căn bản này. Bước đầu tiên để trở thành một nhà lãnh đạo có cam kết và có chiến thuật là biết được những ý định của người ta và hiểu được mối quan hệ giữa những ý định và những kỹ năng của bạn; biết cách triển khai tài năng để đạt được những mục đích của bạn. Nhằm chuẩn bị bản thân bạn để trở thành một nhà lãnh đạo và một con người của hành động, hãy trả lời những câu hỏi sau đây.

Những câu hỏi cần lưu ý

A. Bạn muốn gì? Những khả năng hay kỹ năng nào mà bạn sở hữu có thể hữu ích trong việc đạt được điều mà bạn muốn? Có sự khác biệt nào giữa điều mà bạn muốn và những khả năng của bạn hay không?

B. Cái gì thúc đẩy bạn? Cái gì mang đến cho bạn sự hài lòng thỏa mãn? Đâu là sự khác biệt giữa cái thúc đẩy bạn và cái khiến bạn hài lòng?

C. Những giá trị và những mối ưu tiên của bạn là gì? Những giá trị và những mối ưu tiên của tổ chức bạn là gì? Đâu là những khác biệt giữa những giá trị của bạn và những mối ưu tiên của tổ chức bạn?

D. Nhận thức được những khác biệt giữa điều bạn muốn và điều mà bạn có thể làm, giữa cái thúc đẩy bạn và cái làm bạn hài lòng, và giữa những giá trị của bạn và những mối ưu tiên của tổ chức bạn, bạn sẽ làm gì để vượt qua được những khác biệt này?

Bởi vì động lực thúc đẩy cơ bản của con người là thể hiện bản thân một cách trọn vẹn, hành động hiệu quả phải được dựa trên việc thể hiện bản thân. Dù vậy, nếu như có một khoảng cách giữa điều mà bạn muốn đạt được và khả năng đạt được mục tiêu của bạn, giữa điều mang đến cho bạn sự hài lòng và điều thúc đẩy bạn, hay giữa cái quan trọng với bạn và những giá trị của tổ chức bạn hay của một xã hội lớn hơn mà bạn sống trong nó, bạn sẽ trở nên phiền muộn và

cảm thấy bất lực trừ khi bạn tạo ra được một ý định để sử dụng những kỹ năng lãnh đạo của mình nhằm giành được sự cộng tác của những người khác trong nỗ lực đạt được những mục tiêu của bạn.

Nếu chúng ta đánh giá những mong muốn của mình mà chống lại những khả năng của chúng ta, thì những vấn đề ở đây là hoàn toàn cơ bản. Hầu như mỗi người trong chúng ta đều có, ở một thời điểm nào đó trong cuộc đời của mình, mong muốn trở thành một tiền vệ chơi trong giải NFL, một nhà khoa học giành được giải Nobel, một ca sĩ nhạc jazz, một ngôi sao điện ảnh, nhưng đơn giản là chúng ta không có đủ những công cụ cần thiết. Dù đúng là bạn có thể học được mọi thứ, vẫn có những ngành nghề nhất định đòi hỏi những món quà vượt trên khả năng của sự học hỏi. Ví dụ, chúng tôi biết có một bác sĩ X quang rất thành công, người luôn mơ mộng về việc trở thành một ca sĩ nhạc jazz nhưng lại không có được một chất giọng đẹp. Thay vì việc từ bỏ ước mơ của mình, bà ấy viết ra những bài hát. Một tiền vệ tiềm năng rất nhanh nhẹn và thông minh nhưng lại chỉ cân nặng có hơn 60kg vẫn có thể trở thành một huấn luyện viên hay một nhà tổ chức một giải bóng bầu dục buổi chiều giữa những người bạn bè và đồng nghiệp.

Khi chúng ta phân biệt được sự hài lòng và động cơ thúc đẩy, vấn đề lại trở nên phức tạp hơn. Tất cả chúng ta đều biết những người bị cuốn hút đến thành công – chưa bao giờ quan tâm đến việc cái gì hay như thế nào – nhưng đó cũng chính là những người chưa bao giờ cảm thấy hài lòng thỏa mãn hay vẫn cảm thấy không hạnh phúc suốt cả cuộc đời. Hoàn toàn có thể thành công và làm hài lòng bản thân bạn cùng lúc, nhưng chỉ khi bạn đủ thông minh và đủ trung thực để biết được rằng bạn muốn gì và cảm thấy hài lòng khi bạn đã làm tất cả những gì có thể để đạt được nó.

Nếu giá trị của bạn và giá trị của tổ chức bạn khác nhau, bạn có thể học được một bài học từ trường hợp của Ed, đã được trình bày ở Chương 6. Nếu Ed suy nghĩ rõ ràng hơn về điều mà ông muốn và điều mà tổ chức của ông cần, thì lẽ ra ông ấy đã không lái mình ra khỏi con đường sự nghiệp bằng cách tập trung ý định của mình vào những mục

tiêu sai lầm. Ed đã dồn tất cả những sức lực của mình vào việc làm việc và chứng tỏ bản thân thay vì là nhà lãnh đạo và để cho sự xác tín của ông chiến thắng thiện ý của những người nắm quyền. Vài nền văn hóa tập đoàn rất cứng nhắc và họ đòi hỏi sự phục tùng tuyệt đối đối với những điều luật của tập đoàn. Những tập đoàn khác thì mềm dẻo linh động hơn, có thể điều chỉnh được, và có thể thích ứng được. Việc hiểu được mức độ linh động của bản thân bạn và của tổ chức mà bạn làm việc sẽ giúp bạn tạo ra một môi trường hòa đồng hơn, hay giúp bạn tìm một tổ chức mà bạn có thể làm việc.

Hãy xác định rõ ràng về những mục tiêu, ý thức được nguồn gốc của những điều mang đến cho bạn cảm giác hài lòng, và sự cam kết với những giá trị của bạn như những bước đệm cần thiết để hành động. Việc hiểu được rằng những mục tiêu của bạn và của tổ chức khác nhau ở đâu sẽ cho phép bạn đưa ra những quyết định sáng suốt và mang tính chiến thuật hơn.

Lời tuyên bố về những mục tiêu của bạn – Một bài tập

Một câu ngạn ngữ thông minh nhắc nhở chúng ta rằng nếu chúng ta không biết mình muốn đi đâu, thì bất cứ con đường nào cũng sẽ mang chúng ta đến đó. Để hành động một cách hiệu quả, thông minh nhất là xác định rõ ràng về những mục tiêu của chúng ta. Có một tầm nhìn về cái mà chúng ta muốn là một sự khởi đầu. Nhưng nếu không có những mục tiêu rõ ràng mà có thể đánh giá, truyền đạt, và nhận biết khi đạt được, bạn rất có thể sẽ phải đi loanh quanh theo những đường tròn. Trong Chương 2, khi chúng ta thảo luận về cách sử dụng quyển sách này, chúng tôi đã yêu cầu bạn đặt ra cho mình những mục tiêu ngắn hạn và dài hạn cho sự trưởng thành của bạn như một nhà lãnh đạo. Ở thời điểm này, chúng tôi khuyến khích bạn tham khảo lại bài tập trước và xem những mục tiêu của bạn đã thay đổi như thế nào khi bạn suy luận ra thông qua các bài tập của mình trong những chương kế tiếp.

Vì chương này thể hiện cho sự kết thúc của quá trình chúng ta học

tập và nghiên cứu cùng nhau, chúng tôi muốn bạn dựa vào những bài tập mà bạn đã làm ở những chương trước. Nói cụ thể, hãy vui lòng tham khảo lại những tầm nhìn mà bạn đã tạo ra cho tổ chức của mình và cho chính cuộc sống của bạn ở Chương 5. Nếu quan điểm của bạn đã thay đổi, hãy tạo ra những tầm nhìn mới với những công cụ mà chúng tôi đã cung cấp cho bạn trong Chương 5.

Với một tầm nhìn đúng đắn, hãy xem xét lại những mục tiêu của bạn như một nhà lãnh đạo và tạo ra năm hay sáu mục tiêu mà bạn muốn đạt được trong công việc trong năm sau mà sẽ mang bạn đến gần hơn với việc đạt được tầm nhìn của mình. Sau đây là những bước đi để sử dụng trong việc tạo ra những mục tiêu của bạn:

Các bước tạo ra mục tiêu

A. Đề ra một hình ảnh của bản thân bạn trong một năm nữa và hình dung xem bạn sẽ ở đâu, bạn sẽ cảm thấy thế nào, và bạn sẽ đang làm gì. Hãy cố gắng hình dung xem sẽ thế nào khi hiện thực hóa được tầm nhìn của bạn.

B. Bây giờ hãy xác định năm hay sáu thành quả then chốt mà bạn sẽ đạt được vào lúc đó. Hãy giới hạn bản thân mình vào năm hay sáu mục tiêu thôi. Hơn con số sáu sẽ có thể là quá sức so với bạn, và ít hơn năm mục tiêu có thể là không đủ để tạo ra một sự khác biệt.

C. Những mục tiêu của bạn nên đo lường được về mặt vật thể và có thể xác định được để bạn và những người khác biết khi nào thì các bạn đạt được chúng.

D. Những mục tiêu của bạn nên hỗ trợ trực tiếp cho tầm nhìn của bạn và hướng tổ chức của bạn về phía tầm nhìn này.

Với bốn bước này, hãy hoàn thành biểu đồ bên dưới, liệt kê ra những mục tiêu của bạn. Hãy bắt đầu bằng cách tham khảo tầm nhìn mà bạn đã đặt ra, sau đó tạo những mục tiêu hỗ trợ cho tầm nhìn đó. Chúng ta

sẽ tham khảo lại biểu đồ này trong suốt những bài tập còn lại của chương này.

Tầm nhìn của tôi cho tổ chức của mình là:

Sáu mục tiêu sẽ hỗ trợ tôi để hiện thực hóa tầm nhìn của mình trong một năm là:

1. ....
2. ....
3. ....
4. ....
5. ....
6. ....

Nếu bạn đang làm việc trong tập thể hay với một đối tác, hãy chia sẻ những mục tiêu của các bạn và yêu cầu người ta đưa ra những ý kiến phản hồi. Hãy hỏi một người quan sát bên ngoài xem những mục tiêu của các bạn có hỗ trợ cho tầm nhìn của bạn không. Liệu bạn có đạt được chúng trong vòng một năm hay không? Chúng có đáng để đạt được không, đáng để bạn nỗ lực không? Bạn có nhận thấy phần chồng chéo lên nhau hay điểm tương đồng trong những mục tiêu của người khác trong tổ chức của mình hay không? Nếu có, các bạn có thể tìm ra những phương pháp để hỗ trợ lẫn nhau hay không?

Bây giờ bạn đã biết được mình muốn gì và xác định rõ ràng tầm nhìn cũng như mục tiêu của mình, bạn nên xác định rõ lời cam kết của mình và mong muốn đáp ứng được nó.

Những cam kết và mong muốn là các điều kiện cần thiết để hành động

Thật không dễ để hiện thực hóa một ước mơ. Nếu không có sự cam kết và mong muốn, thì không có hành động nào mang đến hiệu quả cả.

Có rất nhiều chướng ngại vật cản đường, nhiều bãi mìn được người khác xếp đặt, rất nhiều những thất bại chờ chực để làm bạn nản lòng. Bạn sẽ chỉ chiến thắng khi bạn có một lời cam kết sâu sắc và thâm thúy đối với tầm nhìn và những mục tiêu của mình, cũng như một khát khao mạnh mẽ để kích động cho cách cư xử của bạn và biến chúng thành sự thực. Rất nhiều người mà chúng tôi biết đã rung động từ lời tuyên bố sau đây. Chúng tôi thường thấy nó được treo trên bức tường trong những văn phòng và nhà ở. Nó nói với sự cam kết ở tất cả mọi cấp độ cho tất cả mọi sự cố gắng.

Cho đến khi một người được cam kết
Có sự lưỡng lự, cơ hội để rút lại,
Luôn luôn là sự vô hiệu quả
Cân nhắc tất cả mọi hành vi của sáng kiến (và sáng tạo),
Có một chân lý cơ bản,
Sự ngu dốt đã giết chết vô số ý tưởng
Và những kế hoạch tuyệt vời:
Rằng khoảnh khắc mà một người đã hoàn toàn cam kết bản thân họ,
Thì Ý trời cũng dịch chuyển.
Tất cả mọi việc xảy ra để giúp đỡ người đó
Những điều mà sẽ chẳng bao giờ xảy ra theo một trường hợp khác.
Toàn bộ dòng chảy của những sự kiện nảy sinh từ quyết định,
Lớn lên trong một ý thích của một người tất cả mọi cách
Của những sự kiện và cuộc gặp gỡ chưa được thấy trước
Và sự hỗ trợ về vật chất
Mà không ai từng mơ thấy được
Sẽ đến với anh ta.

* * *

Tôi đã học được sự trân trọng sâu sắc

Từ một trong những cặp câu của Goethe:

*   *   *

"Bất cứ điều gì mà bạn có thể làm, hay giấc mơ nào mà bạn có thể mơ, hãy bắt đầu nó.

Tính dũng cảm có thiên tài, sức mạnh và phép thần kỳ bên trong nó."

*   *   *

W. H. Murray, Đội viễn chinh dãy núi Himalaya người Scotland.

Loại cam kết mà Murray miêu tả có thể dẫn đến một phạm vi của những thành quả từ các mục tiêu cá nhân để chinh phục được đỉnh của dãy núi Himalaya. Khi chúng ta nói về sự cam kết, chúng ta đang nói về việc "gắn liền với nó vĩnh viễn" và sự kiên gan bền chí. Việc cam kết đòi hỏi một sự kết hợp giữa sự tập trung và chú ý. Khi chúng ta có được mục đích với sự cam kết, chúng ta cũng có thể trải nghiệm được một ý thức về sự mất mát liên quan đến những lựa chọn mà chúng ta đã không đưa ra. Khi một người cam kết với một hành động, một con người cụ thể, hay một chuỗi mục tiêu nào đó, thì chúng ta từ bỏ việc tìm kiếm những lựa chọn. Sự cam kết của chúng ta đòi hỏi một sự chú tâm tuyệt đối kéo chúng ta xa rời những lựa chọn khác.

Việc có những sự cam kết cũng có thể khiến bạn cảm thấy rất bối rối. Trong nền văn hóa của nhiều tổ chức, người ta có quy tắc là không ràng buộc, đi nước đôi, giấu bài, dập tắt những khuynh hướng, và dọn dẹp nó với một quyền lực đương nhiên. Sự cam kết đi cùng với khám phá bản thân và tăng sự dễ tổn thương lên. Khi một người đã cam kết với cái gì đó, anh ta hành động theo những nguyên tắc sâu sắc nhất và những lý tưởng mạnh mẽ nhất của mình, nhận thức rằng lúc nào mình cũng có thể thất bại. Nhưng đối với một nhà lãnh đạo, việc tăng cường sức mạnh của sự cam kết của bạn là một hình thức thành công của bản thân nó.

Mong muốn là một phần gắn bó và cần thiết đối với sự cam kết. Nếu không có niềm đam mê hay sự khát khao, những cam kết của chúng ta rất khô khan và không làm ai phấn chấn hay cải thiện cả – ngay cả bản thân chúng ta cũng vậy. Khát khao là một phản xạ tự nhiên, nó tồn tại trong tất cả chúng ta. Hầu như tất cả chúng ta đều được sinh ra với một niềm khát thèm cuộc sống, và cùng với nó là đam mê và những hứa hẹn của cuộc sống. Niềm đam mê đó có thể đưa chúng ta lên những tầm cao. Không may thay, trong số rất nhiều người chúng ta, nó có thể biến thành một động lực thúc đẩy gây nghiện và đưa chúng ta đến những vực sâu. Doanh nhân Larry Wilson đã xác định sự khác biệt giữa khát khao và động lực thúc đẩy cũng giống như sự khác biệt giữa việc thể hiện bản thân bạn và chứng tỏ bản thân bạn vậy. Trong một thế giới hoàn mỹ, ai cũng được khuyến khích thể hiện bản thân họ một cách mạnh mẽ và không ai bị yêu cầu là phải chứng tỏ bản thân họ cả, nhưng cả thế giới này lẫn chúng ta đều không hề hoàn hảo.

Những mong muốn và những lời cam kết – Một bài tập

Thường chúng ta không ý thức được về những lời cam kết và mong muốn của mình cho đến khi chúng được thể hiện trong cách cư xử của chúng ta, hay khi chúng bị thách thức bởi một ai đó. Thường chúng ta không ý thức được cái mà chúng ta quan tâm cho đến khi chúng ta hành động. Và trong quá trình hành động chúng ta mới khám phá ra những điều mà mình mong muốn. Khi không ý thức được những niềm tin của mình, thì chúng ta không thể hành động theo chiến lược hay lôi kéo người khác về cùng phe với mình được, và thậm chí chúng ta còn có thể bỏ qua những người hỗ trợ tiềm tàng nữa. Trong bài tập sau đây, chúng tôi yêu cầu bạn nhận thức rõ được những đam mê của mình và khám phá ra nguồn gốc của chúng để bạn có thể tuyên bố chúng và sử dụng chúng một cách trọn vẹn hơn nhằm soi đường chỉ lối cho cách cư xử mang tính lãnh đạo của mình và giành được sự hỗ trợ của những người khác.

Những bước để nhận thức được những mong muốn và cam kết của bạn

A. Trong biểu đồ được cho dưới đây, hãy tạo ra một biểu đồ của những mong muốn trong cuộc sống của bạn, những điều bạn có một cảm xúc rất mạnh mẽ về chúng. Hãy chú ý đến những khát khao mà bạn không ý thức được cho đến trước bài tập này. Bạn đã khám phá ra những điều cam kết nào? Cái nào được ý thức và cái nào là vô thức? Bạn có thấy được khuôn mẫu nào không?

B. Những niềm khao khát nào mà bạn thường bày tỏ một cách cởi mở? Cái nào thì riêng tư hơn? Gia đình, tổ chức, và vòng tròn xã hội của bạn hỗ trợ hay ngăn cản việc thể hiện những niềm khao khát của bạn như thế nào? Có bất cứ niềm khao khát nào mà bạn muốn thể hiện một cách kiên định hơn trong công việc của mình hay không?

C. Những niềm khao khát nào là một phần trong đặc điểm nhận diện của bạn? Hãy chia sẻ danh sách này với một người nào đó hiểu rõ bạn. Họ có thể đoán được niềm khao khát của bạn hay không? Hãy thảo luận góc nhìn của họ về những khao khát của bạn và hiểu rõ hơn về cách người khác nhìn nhận về bạn.

D. Trong biểu đồ những niềm khao khát bên dưới có một khoảng trống bên cạnh khu vực để bạn liệt kê ra nó. Trong khoảng trống này chỉ ra nguồn gốc của niềm đam mê khao khát đó. Có điều gì mà bạn đã học được từ gia đình, hay bạn đã tranh đua nó cùng một giáo viên hướng dẫn hay một người bạn hay không? Nếu thế, hãy chỉ ra xem ai đã dạy bạn điều này và cách mà họ thể hiện nó. Có điều gì đó mà bạn đã tạo ra hay không? Nếu vậy, hãy miêu tả trải nghiệm mà qua đó bạn đã phát triển hay thông qua niềm đam mê này. Bạn chú ý đến điều gì về nguồn gốc những đam mê của mình? Có khuôn mẫu nào mà qua đó bạn lựa chọn những niềm đam mê của mình hay không?

E. Nếu bạn đang làm việc trong một nhóm, hãy chia sẻ những đam

mê và nguồn gốc của chúng với nhau. Hãy chú ý phạm vi của những nỗi đam mê được thể hiện trong nhóm và cách mà chúng được thể hiện bởi từng người trong số các bạn. Hãy thảo luận về cách mà tất cả thành viên của nhóm có thể được hỗ trợ để thể hiện một cách cởi mở hơn và sống với những niềm đam mê của họ. Hãy thảo luận về cách mà bạn có thể mang niềm đam mê của mình vào môi trường công việc một cách thành công hơn.

Biểu đồ những niềm khao khát

Những niềm khao khát thực sự	Nguồn gốc
....	....

Bước tiếp theo trong bài tập này là tham khảo lại tầm nhìn của bạn và kiểm tra lại những mục tiêu mà bạn đã tạo ra trước đó. Được thể hiện trong tầm nhìn và những mục tiêu của bạn là những lời cam kết và những niềm đam mê của bạn. Trong bài tập này, chúng tôi yêu cầu bạn phân tích tầm nhìn và những mục tiêu của mình nhằm làm nổi bật hơn những lời cam kết của bạn. Ví dụ, nếu bạn có tầm nhìn về một môi trường làm việc đa dạng thực sự, và có mục tiêu là tăng cường sự đa dạng trong tổ chức của mình lên 30% trong vòng một năm bằng cách đảm bảo rằng có ít nhất một ứng viên cho tất cả mỗi vị trí còn trống là một người da màu đủ phẩm chất, thì người khác sẽ nhìn nhận bạn như là một nhà lãnh đạo cam kết với sự đa dạng hóa trong môi trường làm việc.

Hãy xem xét lại tầm nhìn cũng như những tuyên bố về mục tiêu của bạn. Trong những ô trống bên dưới, hãy liệt kê ra càng nhiều lời cam kết càng tốt ẩn chứa trong tầm nhìn và những mục tiêu của bạn. Đừng kiểm duyệt bất cứ ý tưởng nào cả. Đây là một quá trình tư duy động não mang tính cá nhân. Ngay cả trong trường hợp vài lời cam kết có vẻ như quá kỳ dị hay quá lố, cũng hãy viết tất cả ra.

....

Bây giờ hãy xem lại danh sách của bạn. Bạn có thấy ngạc nhiên bởi bất kỳ lời cam kết nào trong danh sách của mình hay không? Những cái nào là lời cam kết thực sự của bạn? Bạn thành công hay thất bại trong lời cam kết nào? Những khao khát của bạn có liên quan đến những lời cam kết của bạn hay không? Tại sao?

Những lời cam kết và những khao khát xuất phát từ trái tim. Nhưng những nhà lãnh đạo phải làm việc một cách có chiến thuật – từ lý trí – để tạo ra những ý tưởng và họ phải làm việc một cách có đam mê – từ trái tim – nhằm tạo ra những hành động mang lại hiệu quả. Tư duy chiến thuật là kỹ năng cần thiết tiếp theo để bạn nâng cao khả năng lãnh đạo của mình. Không có một chiến lược để soi đường chỉ lối cho hành động của bạn, không có một kế hoạch tổng thể, bạn sẽ chỉ còn lại sự phỏng đoán, thử và lỗi, và một chuỗi những thất bại không ổn định mà thôi.

Tư duy chiến lược

Có một câu cổ ngữ rằng: "Trừ khi bạn là kẻ dẫn đầu, thì hoàn cảnh chẳng bao giờ thay đổi cả." Để mở rộng suy nghĩ đó ra, ta có thể hiểu rằng: đối với những nhà lãnh đạo, thì hoàn cảnh luôn luôn thay đổi, mọi thứ đều mới mẻ, vì mỗi nhà lãnh đạo nổi bật đều nhờ bởi những đặc tính riêng, và hoàn cảnh, dù nó có là gì đi nữa, sẽ được lĩnh hội một cách độc đáo. Để đáp lại sự hỗn loạn của thời đại chúng ta đang sống, đã xuất hiện một yêu cầu đối với những nhà lãnh đạo rằng họ phải là những người có tư duy chiến lược (strategic thinkers). Một chiến lược được phát triển tốt cho phép những nhà lãnh đạo tư duy một cách sáng tạo và đưa ra được những giải pháp cho các vấn đề mà thậm chí còn chưa bộc lộ. Đó cũng là cái đưa nhà lãnh đạo ra khỏi các hành xử mang nặng tính phản ứng bị động (reactive mode); tạo ra nhu cầu cho sự sáng tạo và óc sáng kiến. Khả năng tư duy chiến lược là một trong những nét đặc trưng mơ hồ của công việc lãnh đạo rất khó được giảng dạy. Sydney Pollack, khi được hỏi là công việc lãnh đạo có thể đào tạo được hay

không, đã trả lời rằng:

Rất khó để đào tạo bất cứ điều gì mà không thể bị chia tách ra thành những yếu tố lặp lại và bất biến. Lái một cái xe hơi, điều khiển một chiếc máy bay – bạn có thể giảm những cái đó lại thành một chuỗi những động tác luôn được thực hiện theo cùng một phương pháp. Nhưng, với một thứ gì đó như công việc lãnh đạo, cũng như với nghệ thuật, thì bạn luôn tái khám phá nó mỗi lần bạn áp dụng công thức, quy tắc.

Sự sáng tạo và chiến lược có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Quá trình sáng tạo nằm ẩn bên dưới tư duy chiến lược là phức tạp vô định, nhưng lại có những bước đi cơ bản trong việc lên kế hoạch chiến lược một cách sáng tạo khiến cho quá trình này trở nên tiếp cận được. Dù năm bước sau đây có thể không nhất thiết là bắt buộc, hay theo một trình tự nhất định, chúng có thể hướng dẫn bạn trong việc phát triển một chiến lược hiệu quả để nhận thức rõ được tầm nhìn và đạt được những mục tiêu của bạn.

Trước hết, dù bạn đang lên kế hoạch cho một cuốn tiểu thuyết hay là một quá trình cải tổ lại tập đoàn, công ty, thì bạn cũng cần phải biết mình đang bắt đầu ở đâu và mình muốn kết thúc ở chỗ nào. Những nhà leo núi bắt đầu từ chân của đỉnh núi đó. Họ nhìn vào nơi mà họ muốn đến và lùi dần đến điểm khởi đầu của họ. Như một nhà leo núi, một khi bạn đã nhìn thấy đỉnh, bạn có thể lập kế hoạch cho những phương cách tốt nhất để đến được nơi đó. Khi bạn lên kế hoạch cho chiến thuật của mình, bạn sẽ cần phải đánh giá lại những lựa chọn mà bạn có – thay đổi, dàn xếp, chỉnh sửa, hình dung – và cuối cùng bạn sẽ chọn một con đường để đến được nơi mà bạn muốn đến, cùng một tuyến đường dự phòng trong trường hợp phương án đầu tiên thất bại. Chúng ta tiếp tục phép loại suy việc leo núi khi chúng ta thực hiện những bước tiếp theo trong việc tư duy chiến lược.

Thứ hai, bạn sẽ tìm hiểu những con đường này, trau chuốt, chỉnh sửa, và bản đồ hóa chúng, để chúng được trọn vẹn với

những ký hiệu về những cạm bẫy có thể xuất hiện, cũng như những phần thưởng đang chờ đợi trên đường.

Thứ ba, bạn sẽ xác định xem con đường trực tiếp có phải là hướng đi đúng đắn nhất hay không, hay bạn có thể thực hiện một bước tiếp cận thận trọng, vòng vèo hơn.

Thứ tư, bạn sẽ lên kế hoạch cho những nguồn tài nguyên mà bạn cần và những phương tiện mà qua đó bạn đảm bảo được những nguồn tài nguyên này. Bạn cũng cần phải xác định những liên minh sẽ giúp đỡ bạn trong nỗ lực này.

Thứ năm, bạn sẽ kiểm tra bản đồ của mình một cách khách quan, nhìn vào nó như thể bạn không phải là người tạo ra nó. Sau đó bạn có thể xác định được tất cả những điểm thuận lợi cũng như điểm khó khăn trên đó hay thay đổi chúng để làm nổi bật con đường đi đảm bảo nhất.

Cuối cùng, khi bạn đã hoàn thành xong việc tạo ra chiến lược cho mình, bạn sẽ "đóng yên cương" cho lời cam kết và đam mê của mình – và sẵn sàng để chinh phục ngọn núi.

Một ví dụ tốt về cách mà một nhà lãnh đạo có thể triển khai một chiến lược để thành công đã được báo cáo bởi người đồng nghiệp của chúng tôi, Frances Hesselbein. Cùng chồng và gia đình, bà sống ở Johnstown, Pennsylvania, đã bốn thế hệ nay. Họ có một công việc làm ăn mang tính cộng đồng, và bà cũng là tình nguyện viên trong tổ chức Girl Scout (tổ chức Nữ Hướng đạo sinh). Là một nhà tình nguyện, bà đã huấn luyện quản lý cho những hội đồng của tổ chức Girl Scout trên cả nước. Khi được yêu cầu đảm nhận vị trí CEO cho hội đồng địa phương mình một cách tạm thời, bà đã đồng ý. Sáu năm sau, dù không đăng ký cho vị trí này, bà đã được bổ nhiệm làm Giám đốc điều hành của Tổ chức Girl Scout trên toàn nước Mỹ. Bà cùng chồng chuyển đến New York và bà chuẩn bị cải tổ lại tổ chức Girl Scout để suy ngẫm lại tất cả những gì bà đã học được trên con đường thăng quan tiến chức của mình. Bà miêu tả những trải nghiệm cá nhân

như thế này:

Điều đầu tiên mà chúng tôi làm… là phát triển một hệ thống kế hoạch tổ chức mà trong đó việc lên kế hoạch và quản lý là đồng nghĩa với nhau. Nó là một hệ thống lên kế hoạch chung cho 335 hội đồng địa phương và tổ chức quốc gia. Chúng tôi đã phát triển một chuyên khảo kế hoạch cho tổ chức để huy động sức lực của 600.000 tình nguyện viên trưởng thành nhằm thực hiện nhiệm vụ của chúng tôi là giúp những bé gái lớn lên và tận dụng hết tiềm năng của mình khi trở thành những người phụ nữ trưởng thành. Ngày nay, người của chúng tôi cảm thấy rằng chúng tôi đã đạt được nhiều sự thống nhất và kết dính hơn bất cứ ai có thể nhớ được.

Tôi chỉ cảm thấy rằng có một nhu cầu có sức thuyết phục về việc… có một hệ thống kế hoạch rõ ràng xác định được những vai trò, phân biệt giữa những tình nguyện viên, những nhân viên của tổ chức, và người lập kế hoạch chính sách, một cái được cho phép cho bất cứ cái gì đang xảy ra trong nhóm nhỏ nhất – những nhu cầu, xu hướng, bất cứ cái gì – chuyển ngay đến người thực hiện chính sách, để họ có một ý tưởng rõ ràng về cái đang xảy ra và cái cần phải được tiếp tục. Chúng tôi có ba triệu thành viên, và chúng tôi thực sự lắng nghe những bé gái và cha mẹ của các cháu. Chúng tôi nghĩ ra những phương pháp để tiếp cận đến những bé gái dù các cháu ở đâu đi chăng nữa. Chúng tôi nói rằng: "Chúng tôi có cái gì đó giá trị mang đến cho bạn, nhưng đổi lại bạn phải mang đến cho chúng tôi cái gì đó. Chúng tôi tôn trọng những giá trị và nền tảng văn hóa của bạn, và nếu bạn mở quyển sổ tay của chúng tôi ra, ngay cả khi bạn thuộc về thiểu số, một người da đỏ đi chăng nữa, bạn cũng sẽ có mặt trong đó." Điều tốt đẹp nhất của nó là mỗi bé gái trên toàn nước Mỹ đều có thể nhìn vào chương trình này và tự nhìn nhận.

Hesselbein có một tầm nhìn là tạo ra một tổ chức có trách nhiệm, bao hàm nhiều lĩnh vực. Chiến lược của bà là dùng kế

hoạch để hướng tổ chức Girls Scout theo hướng đó, và bà đã thành công trong việc áp dụng chiến thuật của mình để hiện thực hóa tầm nhìn và đạt được những mục tiêu rất rõ ràng, cụ thể cho tổ chức của mình.

Bản đồ chiến thuật – Một bài tập

Khái niệm về chiến thuật xuất xứ từ lĩnh vực quân sự. Nó nảy sinh từ nhu cầu đạt được một vị trí thuận lợi thông qua việc hành quân, đồ tiếp tế và đạn dược, nếu có thể, mà không làm quân thù phát hiện. Dù vậy, sử dụng chiến thuật trong một tổ chức không đòi hỏi phải có một xung đột hay một ý định đánh bại kẻ thù để đạt được mục tiêu của ai đó. Những chiến thuật được thúc đẩy chỉ bởi nhu cầu đạt được điều mong muốn, khát khao nào đó mà có thể là không dễ dàng hay sẵn có cho bạn đạt được. Những chiến thuật có rất nhiều biến thể, bao gồm những mối quan hệ về con người, chính trị, và những yếu tố xã hội cũng như chi phí, vật liệu và hậu cần. Bạn không cần phải áp dụng một kiểu điều khiển và ra lệnh như trong quân đội để thực hiện một chiến thuật. Những nhà lãnh đạo mà chúng ta khâm phục có thể lôi cuốn người khác để họ tạo ra những chiến thuật cho riêng mình và thực hiện chúng. Những nhà lãnh đạo chiến thuật lừng danh nhất cư xử như triết gia Trung Hoa cổ đại là Lão Tử đã mô tả:

Thất bại trong việc kính trọng người khác,

Thì họ cũng sẽ không kính trọng bạn;

Nhưng một nhà lãnh đạo giỏi, một người nói ít,

Khi công việc của họ đã xong, mục tiêu của ông ta đã hoàn thành,

Tất cả họ đều sẽ nói, "Chúng ta đã tự mình làm điều này."

Trong bài tập bên dưới, chúng tôi yêu cầu bạn tạo ra một bản đồ chiến thuật. Để làm được điều này, bạn sẽ cần phải chọn ra một mục tiêu trong danh sách năm hay sáu mục tiêu đã xác định

trước đó.

A. Hãy chọn ra một mục tiêu mà bạn thực sự muốn đạt được và viết nó ra dưới đây:

....

Để tạo ra một bản đồ chiến lược, bạn cần phải nhìn nhận mục tiêu của mình như là một chuyến đi đồng thời là một đích đến. Đó là một nơi mà bạn muốn đạt tới, và nó cũng là con đường mà bạn muốn đi qua. Bạn sẽ cần phải xác định một điểm xuất phát. Ví dụ, trong quá trình làm việc hướng đến mục tiêu mà chúng ta đã thể hiện rõ là tăng cường sự đa dạng hóa, có thể sẽ có vài điểm xuất phát. Có thể chỉ có 1% nhân viên của bạn là người thiểu số, thế nên những người nộp đơn xin việc đạt chất lượng thậm chí còn lưỡng lự không muốn nộp đơn. Có thể bộ phận nhân sự của bạn không nhiệt tình lắm trong việc tuyển thêm những ứng viên phù hợp. Có thể bạn không biết có bao nhiêu vị trí sẽ sẵn có trong năm nay. Có thể bạn không biết cách giám sát những quảng cáo khai trương, phỏng vấn và những khía cạnh khác của quá trình tuyển nhân viên đ ể chắc chắn là chúng công bằng và không thiên vị. Cuối cùng, bạn có thể không biết làm thế nào để liên lạc với những nhân tài để yêu cầu họ lấp đầy vào những chỗ trống. Để tạo ra chiến lược hành động cho mình, bạn sẽ cần phải biết được điểm xuất phát của mình.

B. Hãy xác định điểm xuất phát để đạt được mục tiêu mà bạn đã chọn, từ đó bạn sẽ đề ra chiến lược cho mình:

....

Để tạo ra bản đồ chiến lược cho mình, bạn sẽ cần phải có một đánh giá rõ ràng về những liên minh mà bạn có thể dựa vào họ và những nguồn tài nguyên mà bạn có để sử dụng. Trong ví dụ của chúng tôi, bạn sẽ cần biết ai trong bộ phận nhân sự có thể dễ tiếp thu lĩnh hội được mục tiêu của bạn. Bạn có thể cần phải tạo ra

một bản phân tích chi phí về kế hoạch để xác định được nguồn tài nguyên kinh tế sẵn có, cũng như những người mà bạn cần họ giúp đỡ trong việc bắt tay vào thực hiện nỗ lực tuyển dụng thêm nhân viên mới. Bạn cũng sẽ có thể xác định những tổ chức khác đã đạt được những mục tiêu tương tự và tuyển thêm những đồng minh mới từ hàng ngũ của họ. Nói cách khác, để chiến lược thành công, bạn sẽ cần phải biết ai là những đồng minh của bạn, những nguồn tài nguyên nào mà bạn sẵn có để sử dụng, và bạn cần gì để đến được cái đích cuối cùng.

C. Hãy liệt kê ra những liên minh tiềm năng của bạn:

....

D. Hãy liệt kê ra những nguồn tài nguyên sẵn có cho bạn sử dụng, bên cạnh những gì cần thiết để đạt được thành công:

....

Bây giờ là lúc tạo ra bản đồ chiến lược của bạn. Bản đồ này là một bài trình bày thị giác về chiến lược của bạn. Chiến lược là những công cụ đẳng cấp cao. Chúng không phải là những hành động, hướng đi hay cách cư xử cụ thể nào cả. Chúng mang đến cho bạn một vị trí dự phòng để bạn luôn có thể quay về nếu một hành động, hướng đi hay cách cư xử cụ thể nào đó không thành công. Nếu không có một chiến lược, nếu hướng đi của bạn thất bại, thì bạn sẽ bỏ cuộc hoàn toàn. Nếu bạn có một chiến lược và một hướng đi cụ thể nào đó không hiệu quả, thì bạn có thể quay về với chiến lược của mình, nhóm họp lại, và tìm ra một chiến lược, hướng đi khác.

Ví dụ, chiến lược chúng ta đề ra để đạt được mục tiêu là tăng cường đa dạng hóa sẽ là can thiệp vào bộ phận nhân sự, với một hướng đi theo những phương pháp đã được tư duy suy nghĩ để thu hút nhiều đơn xin việc của những người thiểu số hơn. Nếu đây là chiến lược của chúng ta và là nỗ lực tư duy của chúng ta thất bại, chúng ta không cần phải bỏ cuộc. Chiến lược của chúng

ta không phải là động não với chúng; mà là phát triển chúng. Thế nên chúng ta có thể phân tích buổi gặp mặt của mình, học hỏi từ những sai lầm của mình, và thử một hướng đi khác. Hướng đi mới này có thể là gặp riêng mỗi người để xác định được những đồng minh tự nhiên của chúng ta trước khi quay về bộ phận nhân sự như một tổ chức thống nhất. Chiến lược của ta giữ cho chúng ta lúc nào cũng đi đúng hướng và tập trung vào những mục tiêu của mình.

Với mẫu ở trang bên, hãy tạo ra một Bản đồ chiến lược để đạt được mục tiêu của bạn. Ở góc dưới bên trái hãy xác định điểm xuất phát của bạn, và ở góc trên bên phải hãy xác định mục tiêu của bạn. Bản đồ A cho ta thấy một ví dụ trực tiếp. Hãy nối điểm xuất phát và mục tiêu của bạn bằng một đường thẳng. Nếu chiến lược của bạn là trực tiếp, thì đây là đường thẳng, hãy nối hai điểm này lại bằng con đường ngắn nhất có thể, như bạn đã thấy ở bản đồ A. Nếu bạn phải đi theo một con đường quanh co hơn, thì chiến lược của bạn trông sẽ giống bản đồ B hơn.

Bây giờ hãy bổ sung những đồng minh và những nguồn tài nguyên mà bạn có hay những cái mà bạn cần nhằm đạt được mục tiêu của mình. Bạn có thể đưa ra những yếu tố hỗ trợ này trong chiến lược của mình như trong Bản đồ A và B. Hãy đặt những đồng minh của bạn trên đường kẻ và những nguồn tài nguyên dưới đường kẻ. Hình ảnh này sẽ cho bạn một ý tưởng rõ ràng hơn về chiến lược của bạn và cách mà bạn có thể hỗ trợ nó.

Nếu bạn đang làm việc cùng những người khác, bạn có thể sẽ muốn vẽ ra những bản đồ của mình trên những tờ giấy lớn hay trên một tấm bảng trắng. Nếu không, bạn có thể dùng bản đồ mà chúng tôi cung cấp. Hãy chia sẻ bản đồ chiến lược của mình với những đồng nghiệp và yêu cầu họ kiểm tra mức độ thực tế của nó. Đồng nghiệp của bạn có đồng ý với danh sách những đồng minh và nguồn tài nguyên của bạn hay không? Bạn đã tạo ra được chiến lược mạnh nhất cho mình chưa? Những chướng ngại, cạm bẫy và mối hiểm nguy trong quá trình theo đuổi chiến lược của bạn là gì? Họ có sẵn sàng hỗ trợ bạn hay không? Bạn sẽ hỗ trợ họ như thế nào?

Sức mạnh để đạt được những mục tiêu của bạn – Những bài tập

Không có sự thảo luận nào về công việc lãnh đạo, hay về cách mà những nhà lãnh đạo biến những tầm nhìn của họ thành thực tế, sẽ được hoàn thành mà không có một hệ quy chiếu ngắn gọn về quyền lực, sức mạnh. Chúng ta thường liên hệ sức mạnh với những nguồn lực về thể chất, nhưng nó là một động lực phức tạp hơn nhiều so với việc bày tỏ quyền lực về vũ lực, quân sự. Với sức mạnh cưỡng bức, thường có một phần thưởng hữu hình về sự phục tùng hay là một hình phạt về sự không phục tùng. Nó là một sự trao đổi khá đơn giản được dựa trên những mối quan hệ cưỡng ép về thể chất, tinh thần hay tình cảm. Sức mạnh cũng có thể đến từ việc nhận dạng được những con người với các ý tưởng là nguồn gốc của sức mạnh được lĩnh hội. Những người tuân theo tranh đua với những nhà lãnh đạo mà họ xác định và mù quáng thực hiện những mệnh lệnh của anh ta hay cô ta.

Dạng thứ ba của sức mạnh đến từ sự tinh thông thành thạo. Người ở đâu nhận tôn trọng hay mong muốn duy trì một mức độ

hiểu biết tương đương của chuyên gia, người trở thành nhà lãnh đạo bằng sự xuất sắc về kiến thức hay kỹ năng. Cũng có loại sức mạnh của nhóm, mà trong đó các thành viên của nhóm chiếu theo bằng cách tuân theo những quy định của nền văn hóa tập thể. Có sức mạnh được dựa trên phương tiện, mà trong đó con người, hàng hóa và quyền đưa ra quyết định trở nên sẵn có thông qua những mối liên lạc cá nhân. Có sức mạnh của sự thuyết phục, mà trong đó người tuân theo được kéo về một phía hay một quan điểm nào đó thông qua một sự tranh luận hay một sự thể hiện có tính thuyết phục.

Sự hữu dụng của mỗi loại sức mạnh được dựa vào mục tiêu, vào điểm xuất phát, và chiến lược mà bạn đang có trong đầu. Ví dụ, nếu bạn đang có một chiến lược dựa trên việc kéo theo Bộ phận nhân sự trong việc tăng cường sự đa dạng hóa trong việc thuê nhân viên, nó có thể trở nên phản tác dụng khi thể hiện loại sức mạnh cưỡng ép. Nó chỉ dẫn đến “sự phục tùng công khai và sự chống đối riêng tư”, như vài nhân viên đã gọi nó như thế. Thay vào đó chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng một chiến lược truyền cảm hứng, trao quyền hành động và mang tính lãnh đạo để giúp cho mục tiêu của chúng ta được truyền đạt sang bộ phận nhân sự và họ hoàn toàn cam kết sẽ đạt được nó. Dù vậy, nếu bạn đang điều khiển một chương trình huấn luyện về sự đa dạng hóa, bạn có thể sử dụng sức mạnh dựa trên sự tinh thông của mình và hy vọng những người tham dự khóa học này sẽ có được sự thấu hiểu, kiến thức về tầm quan trọng của sự đa dạng hóa. Bạn cũng có thể khuyến khích họ cạnh tranh với bạn thông qua sức mạnh của sự nhận dện với những ý tưởng của bạn.

Kareem Abdul Jabar, cựu tiền đạo ngôi sao của đội bóng rổ Los Angeles Lakers, đã viết về mô hình lãnh đạo trao quyền hành động trong cuốn tự truyện của mình. Ông đã gán cách lãnh đạo này cho huấn luyện viên của mình ở đội bóng trường UCLA, John Wooden, người đã cho ông sự khởi đầu và trao quyền hành động

cho ông trong những năm đầu sự nghiệp:

Là một đối thủ, ông ấy làm bạn rất khó chịu. Rất nhiều huấn luyện viên trong giải đấu không thích ông vì ông giỏi đến mức không thể tin được. Ông muốn giành chiến thắng, nhưng không bằng mọi giá. Huấn luyện viên Wooden rất muốn giành chiến thắng, nhưng phải đúng luật, trong phạm vi cho phép mà ông ấy đã đặt ra cho việc thể hiện tài năng của mình và của những vận động viên của mình. Trong những giới hạn như vậy, ông đã bùng nổ. Ông hiểu rõ môn thể thao này. Ông đã loại trừ khả năng thất bại. Đó chính là thiên tài… Tôi không biết tại sao số phận lại đặt tôi vào tay ông, nhưng tôi rất biết ơn số phận vì điều này. Mối quan hệ giữa tôi và ông là một trong những mối quan hệ có ý nghĩa nhất cuộc đời tôi. Ông tin vào điều mà mình đang làm và điều mà chúng tôi đang làm cùng nhau. Ông có niềm tin vào chúng tôi, như những vận động viên và như những con người. Ông ấy quan tâm đến việc giành chiến thắng trong bóng rổ và giành chiến thắng như những con người. Là một giáo viên xuất chúng, ông dạy chúng tôi rằng cố gắng hết khả năng của mình là đã chiến thắng rồi, và bạn không thể đi được nếu bạn không biết bò - một chân lý nhẹ nhàng nhưng rất đúng đắn về việc trưởng thành.

Bạn đã trải nghiệm, thể hiện và sử dụng quyền lực trong cuộc sống của chính mình như thế nào? Quá khứ của bạn với sức mạnh, như nó có những thực tiễn về bạn và như bạn đã sử dụng nó, có thể ảnh hương một cách ý nghĩa lên lựa chọn của bạn về hình thức sức mạnh mà bạn sẽ sử dụng như một nhà lãnh đạo. Trong bài tập tiếp theo, bạn sẽ khám phá ra những trải nghiệm với những hình thức sức mạnh khác nhau có thể được sử dụng nhằm đạt được một mục tiêu nào đó. Bạn sẽ có cơ hội xác định được những kiểu sức mạnh mà bạn đã sử dụng và những giới hạn cũng như những cơ hội mà chúng đã mang đến cho bạn. Hành động suy ngẫm lại bản thân này sẽ cho phép bạn ý thức được việc

mà bạn sử dụng sức mạnh và giúp bạn chọn được dạng sức mạnh phù hợp nhất với bạn như một nhà lãnh đạo.

Ở biểu đồ bên dưới chúng tôi đã liệt kê ra những dạng sức mạnh mà chúng ta đã cùng nhau phân biệt trước đó. Hãy nhớ lại lúc mà bạn sử dụng mỗi loại sức mạnh hay trải nghiệm nó đang được sử dụng để đạt được một kết quả cụ thể nào đó. Hãy miêu tả sự việc một cách ngắn gọn. Sau đó suy nghĩ về những mặt tích cực và những mặt tiêu cực, những giới hạn cũng như những cơ hội, được mang đến từ việc sử dụng hình thức sức mạnh đó.

Loại sức mạnh sự việc những giới hạn những cơ hội

Cưỡng bức

....

Chứng tỏ

....

Chuyên gia

....

Nhóm

....

Phương tiện

....

Thuyết phục

....

Truyền cảm hứng và trao quyền hành động

....

Khi bạn đã hoàn thành xong biểu đồ của mình, hãy chia sẻ nó với các đồng nghiệp. Hãy tự hỏi bản thân bạn những câu hỏi sau đây: Bạn có tìm ra loại sức mạnh có nhiều giới hạn hơn những loại khác hay không? Bạn có những ví dụ về việc sử dụng những

dạng sức mạnh này từ trong tổ chức của mình không? Những dạng sức mạnh nào được củng cố bởi tổ chức của bạn, và những dạng sức mạnh nào bị nó từ chối? Điều gì cần được thay đổi trong tổ chức của bạn để truyền cảm hứng và trao quyền hành động là hình thức sức mạnh thường xuyên được sử dụng nhất?

Khi bạn suy ngẫm lại về trải nghiệm của mình, hãy nghĩ về việc bạn cảm thấy thoải mái như thế nào với mỗi dạng sức mạnh, cả với tư cách là một nhà lãnh đạo lẫn một người tuân theo. Nó đòi hỏi điều gì ở bạn để biến truyền cảm hứng và trao quyền hành động là dạng sức mạnh chính được huy động triển khai để đạt được những mục tiêu của bạn? Khi bản thân bạn đã sẵn sàng để biến tầm nhìn của mình thành sự thực, hãy xem việc trao quyền hành động như là việc thể hiện sức mạnh của bạn và tìm ra những phương pháp để trao quyền hành động cho người khác để họ lựa chọn và hỗ trợ những mục tiêu của bạn.

Hãy viết ra một viễn cảnh, một kịch bản vào khoảng trống bên dưới mà trong đó bạn dùng sự trao quyền hành động để đạt được những mục tiêu của mình. Có thể bạn sẽ phải xem xét lại chiến lược của mình nhằm tổ chức được một bước tiếp cận bao quát, truyền cảm hứng và trao quyền hành động nhiều hơn. Hãy bao gồm trong kịch bản những chi tiết về cách mà bạn sẽ tiến hành chiến lược của mình, ai sẽ tham gia, bạn sẽ truyền cảm hứng và trao quyền hành động cho họ như thế nào, cách cư xử của họ sẽ ra sao, và bạn sẽ nhận được những kết quả gì.

Một kịch bản để đạt được những mục tiêu của bạn thông qua việc truyền cảm hứng và trao quyền hành động:

....

....

Truyền cảm hứng và trao quyền hành động: Kết luận

Truyền cảm hứng và trao quyền hành động thể hiện những

phẩm chất của vai trò lãnh đạo nằm trong trung tâm của quyển sách bài tập này và là những phẩm chất quan trọng nhất trong quá trình học hỏi để trở thành một nhà lãnh đạo. Trong những tổ chức với các nhà lãnh đạo hiệu quả, thì Truyền cảm hứng và trao quyền hành động là rõ ràng nhất trong bốn phẩm chất của cuộc sống công việc được khởi đầu, hỗ trợ và duy trì bởi những nhà lãnh đạo. Khi bốn phẩm chất này tồn tại, thì tổ chức sẽ thành công và những nhà lãnh đạo sẽ cảm thấy hài lòng mãn nguyện. Chúng tôi nêu chúng ra đây như là một suy ngẫm cuối cùng về vai trò lãnh đạo khi bạn hoàn thành khóa học này và bắt đầu chuyến hành trình là một nhà lãnh đạo suốt đời của mình.

Những tính chất của các tổ chức mà trong đó những nhà lãnh đạo dẫn dắt thông qua việc Truyền cảm hứng và trao quyền hành động là:

Người ta cảm thấy có ý nghĩa: Mỗi người trong tổ chức cảm nhận được theo một cách nào đó rằng họ tạo ra được một sự khác biệt cho thành công của tổ chức. Ở đâu có sự Truyền cảm hứng và trao quyền hành động, người ta cảm thấy công việc của mình quan trọng và những điều họ làm có được ý nghĩa và mang tính quan trọng.

Việc học hỏi và năng lực được đề cao: Những nhà lãnh đạo rất xem trọng việc học hỏi, và những người làm việc cho họ cũng vậy. Những nhà lãnh đạo thể hiện rõ ràng rằng không có thất bại nào – mà chỉ có những sai lầm mới mang đến phản hồi và chỉ ra cho biết điều gì cần làm tiếp theo.

Con người là một phần của cộng đồng: Nơi đâu có vai trò lãnh đạo thực sự được đặt cơ sở trên Truyền cảm hứng và trao quyền hành động, thì ở đó có tinh thần đồng đội và sự thống nhất. Mỗi người đều có được một cơ hội để được ghi nhận và lắng nghe. Khi tập thể làm việc hiệu quả, nó khiến ta thấy tập thể như một gia đình đầy tình yêu thương.

Công việc thật thú vị: Ở đâu có những nhà lãnh đạo biết

Truyền cảm hứng và trao quyền hành động, thì công việc ở đó rất kích thích, hấp dẫn và đầy niềm vui. Những nhà lãnh đạo biết trao quyền hành động thể hiện rõ và là hiện thân cho những ý tưởng mà qua đó tổ chức của họ phấn đấu vươn tới. Những thành viên của các tổ chức như thế này cuốn bản thân họ vào những tầm nhìn có thể duy trì được, và cách cư xử của họ cũng làm thí dụ cho những ý tưởng của họ thông qua hành động được cam kết.

Chất lượng được đề cao: Trong một tổ chức được Truyền cảm hứng và trao quyền hành động, chất lượng là một trong những giá trị tối thượng mà ai cũng tâm niệm trong đầu. Chất lượng có thể không phải lúc nào cũng đo đếm được, nhưng nó được ghi nhận bằng trực giác. Những cảm giác về chất lượng được kết nối mật thiết với trải nghiệm và chúng ta về ý nghĩa, cái đẹp và những chuẩn mực trong cuộc sống của mình.

Sự cống hiến tạo ra thành quả: Được liên kết mật thiết với khái niệm về chất lượng là sự cống hiến. Sự cống hiến được gợi lên nhờ chất lượng và lực hấp dẫn tiếp sinh lực cho những hệ thống đạt năng suất cao. Khi chúng ta yêu công việc của mình, khi nó có chất lượng, chúng ta không phải bị điều khiển bởi những phần thưởng hay nỗi lo sợ bị trừng phạt. Chúng ta có thể tạo ra những hệ thống làm cho công việc thuận tiện hơn và tạo ra các thành quả khiến chúng ta thấy tự hào.

Khi những khía cạnh này của đời sống tổ chức được thực hiện, chúng ta nhận thấy một thay đổi rõ ràng, đáng kể xảy ra trong triết lý nằm ẩn bên dưới cách cư xử của tổ chức. Một khái niệm mới về tính nhân bản xuất hiện. Khái niệm mới này được dựa trên kiến thức mở rộng về những nhu cầu luôn thay đổi và phức tạp của chúng ta, thay cho ý tưởng đã bị đơn giản quá đáng, ngây thơ và máy móc về tính nhân bản. Sự thay đổi về triết lý này đòi hỏi một mô hình những chuẩn giá trị mới của tổ chức được dựa

trên những giá trị dân chủ và lý tưởng, thay cho hệ thống quan liêu làm mất nhân cách, cơ khí hóa. Cùng với nó là một khái niệm mới về sức mạnh, được dựa trên Sự truyền cảm hứng và trao quyền hành động, sự cộng tác và lý trí.

Thách thức mà mỗi người chúng ta phải đối mặt là có khả năng thể hiện và thúc đẩy nơi người khác những kỹ năng lãnh đạo, để đạt được những mục tiêu này và xây dựng những đời sống công việc có tính cộng tác, dân chủ, truyền cảm hứng và được trao quyền hành động hơn và, như là một kết quả, những gia đình, cộng đồng và xã hội đáng để chúng ta sống.

Chúng tôi hy vọng bạn sẽ tiếp tục phát triển và nâng cao những ý tưởng này và thực hiện đầy đủ tất cả những điều mà bạn đã bắt đầu trong việc cộng tác học hỏi mà chúng ta đã chia sẻ cùng nhau. Sau cùng thì sự truyền cảm hứng và trao quyền hành động dẫn dắt chúng ta đến việc yêu quý hơn bản thân, công việc và cuộc sống của mình. Chúng tôi không thể chúc bạn điều gì tốt đẹp hơn được nữa!

LỜI CẢM ƠN

Nếu chúng tôi ghi nhận tất cả những nhà lãnh đạo mà chúng tôi biết trong cuộc đời mình, những người đã truyền cảm hứng cho chúng tôi để viết về công việc lãnh đạo, và những người đã thách thức chúng tôi vượt qua chính bản thân mình, thì chúng tôi đã có một danh sách những cái tên bằng với kích thước của quyển sách này – và thậm chí còn hơn nữa. Chúng tôi có thể lấp đầy một bộ sách khác với rất nhiều những học viên và đồng nghiệp mà từ họ chúng tôi đã tích lũy được những ý tưởng và chia sẻ những hoạt động với họ. Một vài người như trên đã được nhắc đến trong quyển sách này. Họ được trích dẫn và ghi chú vì cuộc đời của họ đã cung cấp ví dụ về những trải nghiệm học tập được trình bày ở đây. Vì chúng tôi không thể nói với bạn về tất cả những người hùng và người thầy của mình trong giới hạn không gian và thời gian mà chúng tôi có trong quyển sách này, chúng tôi hy vọng rằng họ biết họ là ai và chúng tôi hy vọng họ sẽ chấp nhận lời cảm ơn của chúng tôi vì niềm cảm hứng và kiến thức mà họ đã mang lại cho chúng tôi.

Chúng tôi muốn đặc biệt gửi lời cảm ơn đến những người bạn đời của mình, Grace Gabe và Ken Cloke, vì tình yêu và nguồn ánh sáng của họ. Gần lúc kết thúc bản chỉnh sửa của chúng tôi, Ken Cloke đã dùng ngòi bút biên tập đầy tình yêu thương của mình vào bản thảo cuối cùng của chúng tôi. Chúng tôi cảm ơn ông vì đã đóng góp văn phong lịch thiệp của mình vào quyển sách này. Những trợ lý của chúng tôi như Lisa Miller, Grace Silva, và Solange Raro xứng đáng nhận được những lời cảm ơn đặc biệt vì đã làm điều cần thiết để tạo ra quyển sách bài tập này. Chúng tôi cảm ơn Laura Campobasso vì sự lãnh đạo của bà trong việc tạo ra một nguồn tài nguyên thư mục đầy giá trị. Cảm ơn các biên tập của chúng tôi, William Frucht và Nick Philipson. Những đóng góp của họ đã khiến cho quá trình mang cuốn sách đi xuất bản được trơn tru và hài lòng.

MỘT THƯ MỤC ĐỀ NGHỊ ĐỂ PHÁT TRIỂN KHẢ NĂNG LÃNH ĐẠO

Laura Campobasso và Daniel Davis

1. Arendt, Hannah, Những nguồn gốc của chế độ độc tài , Peter Smith Pub., 1983.

Một công trình lịch sử toàn diện về chế độ độc tài, từ sự trỗi dậy của chủ nghĩa bài Do thái ở vùng Trung và Tây Âu trong những năm 1800 thông qua những cơ quan và hoạt động của Đức Quốc xã và nước Nga thời Stalin.

2. Athos, Anthony và Pascale, Richard, Nghệ thuật quản lý theo phong cách Nhật Bản , Warner Books, 1982.

Một so sánh giữa công ty điện tử Matsushita và ITT của Nhật, bao gồm cả các khác biệt chủ yếu giữa những công ty Mỹ và các đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật Bản nằm ở phong cách quản lý và những kỹ năng được tu dưỡng thay vì những cấu trúc và hệ thống tổ chức.

3. Badaraco, Joseph L. Jr., Lãnh đạo thầm lặng: Một hướng dẫn không chính thống để làm điều đúng , Harvard Business School Press, 2002.

Một văn bản tranh luận rằng hầu hết thế giới này đều không chú ý đến những thành quả được tạo ra bởi rất nhiều những quyết định nhỏ và có vẻ không quan trọng, mà người tạo ra chúng chính là những "nhà lãnh đạo thầm lặng", những người không cần đến ánh hào quang trực tiếp để tập trung hành động một cách có trách nhiệm, không khoa trương nhằm giải quyết những thách thức, khó khăn.

4. Barnard, Chester Irving, Nhiệm vụ của người điều hành , Harvard Business School Press, 1971.

Quyển sách đầu tiên cung cấp một lý thuyết toàn diện về cách cư xử cộng tác trong các tổ chức, phân tích những yếu tố tâm lý và xã hội kích thích và ngăn trở sự cộng tác.

5. Bass, Bernard, Sổ tay của Bass và Stogdill về công việc lãnh đạo , Free Press, 1990.

Một quyển sách tham khảo, cung cấp cho chúng ta những bản tóm tắt ngắn gọn nhưng đầy đủ về các công trình nghiên cứu và suy ngẫm về công việc của người lãnh đạo.

6. Bennis, Warren G. và Thomas, Robert J., Những người lập dị và những người già: Kỷ nguyên, các chuẩn giá trị và những khoảnh khắc quyết định hình thành nên những nhà lãnh đạo như thế nào , Harvard Business School Press, 2002.

Là một bản so sánh về những nhà lãnh đạo trẻ ngày nay với những người thuộc kỷ nguyên của ông bà họ, cuốn sách kết luận rằng "những nồi luyện kim" – có khả năng biến đổi hoàn toàn những thử thách và bài kiểm tra – sẽ phá vỡ hay trui rèn những nhà lãnh đạo tiềm năng.

7. Bennis, Warren và Nanus, Burt, Những nhà lãnh đạo: Các hướng đi để thực hiện công việc , 2nd Ed., HarperBusiness, 1997.

Thông qua nhiều buổi phỏng vấn với các nhà lãnh đạo trong lĩnh vực kinh doanh và quan hệ công chúng, các tác giả đã xác định ra được hai thuộc tính chung của những nhà lãnh đạo: (1) khả năng mang đến tầm nhìn cho tổ chức của họ, và (2), khả năng biến những tầm nhìn đó thành thực tế.

8. Bennis, Warren, Trở thành một nhà lãnh đạo , 3rd Ed., Perseus, 2003.

Tác giả đã dày công soạn thảo ra sáu nguyên tắc then chốt hỗ trợ luận điểm của mình rằng: hai thành phần chủ yếu của công việc lãnh đạo là tạo ra một tầm nhìn và biến tầm nhìn đó thành sự thật.

9. Bennis, Warren và Biederman, Patricia Ward, Tổ chức thiên tài: những bí quyết của sự cộng tác sáng tạo , Addison-Wesley, 1997.

Thay vì tập trung vào những nhà lãnh đạo đơn lẻ, các tác giả đã kiểm tra "Những nhóm lớn", những tập đoàn liên hiệp đã để lại một di sản lâu đời, và tranh luận rằng Nhóm lớn và nhà lãnh đạo vĩ đại của nó tạo ra lẫn nhau.

10. Bennis, Warren; Spreitzer, Gretchen M.; và Cummings , Thomas G., Editors, Tương lai của vai trò lãnh đạo: những nhà tư tưởng lãnh đạo hàng đầu ngày nay trò chuyện với những nhà lãnh đạo tương lai , Jossey-Bass , 2001.

Một bộ sưu tập hoàn chỉnh về những bài đánh giá của các cây bút lỗi lạc nhất ngày nay về đề tài lãnh đạo. Những chủ đề của quyển sách bao gồm vai trò của những quy chuẩn đạo lý trong vai trò lãnh đạo đương thời, người "chịu trách nhiệm" cho vai trò lãnh đạo, và tại sao những nhà lãnh đạo kém cỏi bị loại trừ.

11. Bennis, Warren, Tại sao những nhà lãnh đạo không thể lãnh đạo: âm mưu vô thức tiếp diễn , Jossey-Bass, 1989.

Bennis chỉ ra tình trạng không đảm đương được nhiệm vụ của các nhà lãnh đạo đã dẫn đến một âm mưu vô thức trong xã hội đương đại, và đưa ra những thấu hiểu mới và một sự khái niệm hóa được phát triển rõ ràng hơn về thất bại trong các cơ quan ngày nay.

12. Bolman, Lee G., và Deak, Terrence E., Lãnh đạo với tâm hồn: một chuyến đi bất thường của tâm linh , Jossey-Bass, 2001.

Một góc nhìn về vai trò lãnh đạo như là một chuyến hành trình cá nhân khiêm tốn, mãnh liệt, nó đòi hỏi việc nhận thức được bản thân và thái độ khiêm nhường của một người đầy tớ/lãnh đạo. Quyển sách đã chỉ ra những vấn đề như: lực lượng lao động đang thay đổi, sự thay đổi của bản chất công việc đang diễn ra, và sự cần có "tâm hồn" trong môi trường làm việc.

13. Bossidy, Larry, và Charan, Ram, Sự thi hành: quy tắc hoàn thành công việc , Crown Buusiness, 2002.

Các tác giả tranh luận rằng chìa khóa để hàn gắn khoảng cách giữa kết quả triển vọng và kết quả thực tế là dàn xếp một cách đam mê và thúc đẩy những cuộc đối thoại dựa trên sự chân thành về tri thức và chủ nghĩa hiện thực. Họ thừa nhận rằng một trong những công việc quan trọng nhất của nhà lãnh đạo là chọn ra những con người then chốt để tạo ra một "Văn hóa thực

hiện”.

14. Buckingham, Marcus, và Clifton, Donald O., Bây giờ, Hãy khám phá những điểm mạnh của bạn: làm thế nào để phát triển tài năng của bạn và của những người mà bạn quản lý , Free Press, 2001.

Quyển sách xác định ba mươi bốn “chủ đề cá nhân” tích cực và miêu tả cách xây dựng một tổ chức “dựa trên những điểm mạnh” bằng cách củng cố và tác động lực đòn bẩy vào những điểm mạnh đã hiện diện sẵn trong nguồn vốn về nhân lực của tổ chức.

15. Burns, James McGregor, Lãnh đạo , HarperCollins, 1985.

Một nghiên cứu về lịch sử, lý thuyết và áp dụng của vai trò lãnh đạo, phân biệt giữa lãnh đạo biến đổi, sự hình thành và nâng cao những động lực và mục tiêu của người đi theo, và lãnh đạo trao đổi, sự huy động những nguồn tài nguyên để hiện thực hóa những mục tiêu của cả những nhà lãnh đạo cũng như người tuân theo.

16. Cloke, Kenneth, và Goldsmith, Joan, Cảm ơn Chúa vì hôm nay là Thứ Hai! 14 chuẩn giá trị mà chúng ta cần để nhân tính hóa cách chúng ta làm việc , Irvin Professional Publishing, 1997.

Một lời kêu gọi cho một môi trường làm việc mang tính nhân bản và khiến ta cảm thấy thoải mái hơn. Các tác giả tập trung vào thay đổi thực tiễn tổ chức và mang đến những bài tập để giúp thống nhất 14 chuẩn giá trị của tựa đề vào môi trường làm việc.

17. Cloke, Kenneth, và Goldsmith, Joan, Nghệ thuật thức tỉnh nhân tâm: trau dồi ý thức và sự xác tín trong công việc , Jossey-Bass, 2003.

Một bản miêu tả những phương pháp mới để tận dụng ý kiến phản hồi nhằm đẩy mạnh thay đổi cá nhân và tổ chức, được dựa trên niềm tin rằng các tổ chức nên phát triển những hệ thống, quy trình, kỹ thuật và mối quan hệ khẳng định được sự thông minh và tính nhân bản nơi các nhân viên của họ.

18. Cloke, Kenneth, và Goldsmith, Joan, Sự kết thúc của việc quản lý và sự trỗi dậy của Dân chủ tổ chức , John Wiley & Sons, 2002.

Các tác giả kêu gọi một chuỗi các sáng kiến mang tính chu kỳ phát triển tổ chức mà sẽ giúp cho các công ty tạo ra những sản phẩm có chất lượng và mang tính cạnh tranh cao hơn trong một môi trường làm việc được xác định bởi những giá trị, chuẩn đạo đức và sự kiên định, đồng thời tận dụng những quá trình có thể duy trì được yếu tố môi trường và con người hơn.

19. Conger, Jay A., và Benjamin, Beth, Xây dựng những nhà lãnh đạo: những công ty thành công phát triển thế hệ tiếp theo như thế nào , Josey-Bass, 1999.

Quyển sách này tìm hiểu trải nghiệm của một loạt các tổ chức, xác định ra ba bước tiếp cận vượt trội để đào tạo công việc lãnh đạo, và mang đến một khuôn mẫu cho các tổ chức để áp dụng chúng vào việc tu dưỡng những nhà lãnh đạo một cách thường xuyên.

20. Conger, Jay A.; Spreitzer, Gretchen M.; và Lawler, Edward E.III Editors, Sổ tay đổi mới của nhà lãnh đạo: một hướng dẫn cần thiết để xác định phương hướng và bắt tay vào hành động , Jossey-Bass, 1998.

Viện Lãnh đạo USC và Trung tâm những tổ chức hiệu quả đã hội họp lại một vài nhà lý luận

hàng đầu về vấn đề lãnh đạo để trình bày những suy nghĩ sắc bén về công việc lãnh đạo và thay đổi quản lý.

21. Conner, Daryl R., Lãnh đạo trên bờ hỗn loạn: Làm sao để tạo ra tổ chức lanh lẹ , Josey-Bass, 1998.

Quyển sách chỉ ra những yếu tố về tổ chức cũng như về con người đòi hỏi cho một tổ chức được lanh lẹ và có thể thích ứng ngay lập tức với những thay đổi của ngày hôm nay, bao gồm sự toàn cầu hóa với tốc độ chóng mặt, cải tiến về công nghệ và áp lực ngày càng tăng của các cổ đông.

22. Covey, Stephen, Bảy thói quen để thành đạt , Running Press, 2000.

Tác giả khẳng định rằng thành công thực sự là một nhiệm vụ và cả việc hiệu quả cá nhân và nghề nghiệp, tập trung vào ứng dụng thực tiễn những thói quen mới để đạt được thay đổi đơn lẻ.

23. Davenport, Thomas H., Ý định tài chính: hiểu được tiền tệ mới của kinh doanh , Harvard Business School Press, 2001.

Tác giả miêu tả ý định như là một nguồn tài nguyên chủ yếu và khó tìm; bên cạnh đó trình bày sáu đơn vị cơ bản của "tiền tệ" liên quan đến ý định mà các công ty sử dụng để nắm bắt và duy trì sự chú ý của người khác.

24. DePree, Max, Lãnh đạo là một nghệ thuật , Doubleday, 1989.

Tác giả khám phá ra các nhà điều hành và quản lý có thể xây dựng những tổ chức tốt hơn và sinh lợi nhiều hơn bằng cách tạo ra những mối quan hệ thỏa hiệp nơi mà người ta đáp ứng được những nhu cầu của tập đoàn thông qua việc đáp ứng được nhu cầu của một tập đoàn khác.

25. Dotlich, Davis L., và Cairo, Peter C., Lãnh đạo bất thường: chống lại trực giác và trải nghiệm để phát triển mười bản năng mới của công việc lãnh đạo , Josey-Bass, 2002.

Quyển sách khám phá ra những vấn đề phức tạp mà các nhà lãnh đạo ngày nay đối mặt và thừa nhận một mối liên hệ giữa tính cách mạnh mẽ và lãnh đạo mạnh mẽ.

26. Eccles, Robert G., và Nohria, Nitin, cùng với James D. Berkley, Vượt trên sự cường điệu: khám phá lại thực chất của việc quản lý , Harvard Business School Press, 1992.

Những thảo luận về vai trò của cá nhân quản lý trong việc huy động hành động mang tính tổ chức và sự hiệu quả, tập trung vào hành động, nhận diện, và thuật hùng biện như là những chìa khóa để liên kết từ ngữ và hành động với nhau.

27. Ellis, Joseph J., Những anh em sáng lập: Thế hệ cách mạng , Alfred A. Knopf, 2000.

Một tranh luận rằng những sự tương tác cá nhân của những hình nhân Cuộc chiến tranh cách mạng đã tạo ra nền tảng của nền dân chủ mới, bao gồm cả những điểm tương đồng và những điểm khác biệt về niềm tin và mục tiêu tiếp tục dai dẳng tồn tại trong bài diễn thuyết chính trị của chúng ta ngày nay.

28. Follett, Mary Parker, et al., Editors, Mary Paker Follet – Nhà tiên tri của vai trò quản lý: một buổi ăn mừng của những bài viết từ những năm 1920 , Harvard Business School Press, 1996 (đã ngừng in).

Một bộ sưu tập của những bài đánh giá thuyết trình được viết hay được đưa ra giữa năm

1925 và năm 1933 về những chủ đề như quyền, sự lãnh đạo, vai trò của cá nhân trong tập thể, và vị trí của ngành kinh doanh trong xã hội.

29. Freud, Sigmund, Tâm lý nhóm và phân tích cái tôi của Sigmund Freud , W.W.Norton & Co., 1974.

Freud nhìn nhận cá nhân và tâm lý nhóm là một liên kết vô cùng chặt chẽ, nếu không nói là mang tính quyết định. Công việc này kiểm tra những mối dây liên hệ tình cảm gắn kết nhiều nhóm lại với nhau.

30. Gradner, Howard, cùng với Emma Laskin, Những tâm trí lãnh đạo: một bản giải phẫu về công việc lãnh đạo , Basic Books, 1995.

Một khuôn mẫu dựa trên kinh nghiệm về công việc lãnh đạo khẳng định rằng những nhà lãnh đạo hiệu quả đều có bốn tính chất chung, dựa trên nghiên cứu về mười một nhà lãnh đạo của thế kỷ XX từ Margater Mead cho đến Mahatma Gandhi.

31. Gardner, John W., Về vấn đề lãnh đạo , Free Press, 1989.

Một bản phân tích toàn diện những khái niệm về công việc lãnh đạo, bao gồm những khía cạnh như quyền lực, động lực, cam kết , những nhà lãnh đạo và những người tuân theo, những giá trị chung, và việc cải tổ lại cơ quan. Tác giả thảo luận và phân biệt giữa vao trò lãnh đạo, tiếng tăm và sức mạnh.

32. George, Bill, Lãnh đạo xác thực: khám phá lại những bí quyết để tạo ra giá trị lâu bền , Jossey-Bass, 2003.

Tác giả tin rằng những nhà lãnh đạo thực thụ phải có một mục đích và hiểu được lý do vì sao họ lại đang lãnh đạo và xác định rõ năm phẩm chất lãnh đạo quan trọng: mục đích, giá trị, những mối quan hệ, kỷ luật bản thân, và trái tim.

33. Gergen, David R., Nhân chứng quyền lực: bản chất của sự lãnh đạo , Nixon đến Clinton, Simon & Schuster , 2000.

Dựa trên trải nghiệm của tác giả trong một chuỗi những vị trí điều hành về mặt chính trị, quyển sách này kiểm tra cái mà nó cần để trở thành một nhà lãnh đạo chính trị vĩ đại và miêu tả bảy phẩm chất lãnh đạo của một vị tổng thống vĩ đại; cũng có thể áp dụng được cho các nhà lãnh đạo trong các lĩnh vực khác.

34. Gladwell, Malcolm, Điểm chóp: những điều nhỏ nhặt có thể tạo ra những khác biệt lớn như thế nào , Little, Brown & Co., 2000

Tác giả so sánh những thay đổi to lớn trong cách cư xử với những nạn dịch và xác định những động lực thúc đẩy gây ra những sự việc bằng cách tạo ra sự khủng hoảng số đông, hay “những điểm chóp”, có thể quy cho những thay đổi nhỏ nhặt trong môi trường và hành động của một nhóm nhỏ người.

35. Goleman, Daniel, Trí thông minh tình cảm , Bantam Books,

1997.

Tác giả tranh luận rằng chỉ số IQ truyền thống bây giờ chỉ là những yếu tố tiên đoán hạn hẹp đối với thành công và rằng “trí thông minh cảm xúc” là một sự thể hiện tốt hơn về thành công của con người.

36. Goleman, Daniel; McKee, Annie; và Boyatzis, Richard E., Lãnh đạo căn bản: nhận thức được sức mạnh của trí thông minh cảm xúc , Harvard Business School Press, 2002.

Quyển sách này thừa nhận rằng những hành động của các nhà lãnh đạo đóng vai trò quyết định đến 70% quan điểm của nhân viên về tổ chức của họ và tranh luận về “lãnh đạo cộng hưởng”, được xây dựng dựa trên trí thông minh tình cảm và có hậu quả là những phong cách lãnh đạo dựa trên tinh thần hợp tác và truyền cảm hứng.

37. Grove, Andrew, Chỉ có người hoang tưởng mới sinh tồn: Làm sao để lợi dụng những thời điểm khủng hoảng thách thức tất cả mọi công ty và ngành nghề , Currency/Doubleday, 1996.

Một tranh luận rằng sự quản lý chính xác của “điểm cong” – một khoảnh khắc của những thay đổi lớn đòi hỏi một tổ chức phải thích ứng với thất bại – thúc đẩy những công ty và cá nhân tới những thành công lớn hơn.

38. Hackman, J. Richard., Lãnh đạo những tập thể: chuẩn bị sân khấu để cho những buổi biểu diễn vĩ đại , Harvard Business School Press, 2002.

Tác giả tranh luận rằng thành công của tập thể phụ thuộc vào khả năng của nhà lãnh đạo trong việc xây dựng nên một tập thể, để cho những thành viên tự quản lý bản thân họ, và xác định những hoàn cảnh then chốt để tăng khả năng thành công.

39. Handy, Charles B., Thời đại của sự vô lý , Harvard Business School Press, 1991.

Tác giả miêu tảnhững phát triển sâu sắc trong lĩnh vực giáo dục, công nghệ, kinh doanh và nhân công, tranh luận rằng những cách tư

duy mới và những tổ chức mới là cần thiết nhằm biến những thay đổi này theo chiều hướng có lợi cho chúng ta.

40. Handy, Charles B., Thời đại của nghịch lý , Harvard Business School Press, 1995.

Quyển sách này xác định những hậu quả không mong muốn của những thay đổi có dự định và miêu tả những nguyên tắc hướng dẫn cho việc đối mặt với những thách thức và nghịch lý trong cuộc sống hiện đại.

41. Handy, Charles B., Con voi và con bọ chét , Harvard Business School Press, 2002.

Một hồi ức cá nhân thừa nhận những khả năng và thất bại của chủ nghĩa tư bản. Tác giả miêu tả việc không còn dựa vào những công ty lớn mà dựa vào bản thân, đòi hỏi sự sáng tạo và sự nhanh nhẹn.

42. Heenan, David A., và Bennis, Warren, Những nhà đồng lãnh đạo: sức mạnh của sự cộng tác tuyệt vời , John Wikey & Sons, 1999.

Một nghiên cứu về những sự cộng tác thành công bao gồm một cá nhân vượt trội và một người "thứ hai". Quyển sách tranh luận cho tầm quan trọng của những vị trung úy giỏi sẵn lòng bỏ qua ánh hào quang để hỗ trợ cho thành công của tổ chức.

43. Heider, John, Đạo làm lãnh đạo: Áp dụng Đạo Đức Kinh của Lão tử trong thời đại mới , Humanics/New Age, 1985.

Tác giả đưa ra những nguyên tắc trong Đạo Đức Kinh để mang đến niềm cảm hứng và lời khuyên về cách để phát triển thành một nhà lãnh đạo.

44. Heifetz, Ronald A., Lãnh đạo không có những câu trả lời đơn giản , Belknap Press of Harvard University Press, 1994.

Hình mẫu của Haifetz về công việc lãnh đạo là một bản hợp đồng xã hội mà những thành phần đòi hỏi sức mạnh và nguồn tài nguyên để lấy sự lãnh đạo và hướng dẫn.

45. Heil, Gary; Bennis, Warren; và Stephens, Deborah C., Douglas McGregor, Thăm lại: quản lý khía cạnh nhân sự của tập đoàn, John Wiley & Sons, 2000.

Tác giả áp dụng công trình nghiên cứu của McGregor , giáo sư MIT và một trong những nhà tư tưởng kinh doanh đầu tiên để tập trung vào nguồn vốn nhân sự, vào thực trạng ngành kinh doanh ngày nay và những nhu cầu của nó. Những chủ đề của cuốn sách bao gồm động lực, cam kết, hợp tác và hiệu quả.

46. Hill, Linda A., Trở thành một nhà lãnh đạo: Những nhà quản lý mới làm chủ được những thách thức trong công việc lãnh đạo như thế nào , Harvard Business School Press, 2003.

Những nhà quản lý thành công bằng cách học lãnh đạo thay vì tự mình làm công việc. Quyển sách dõi theo mười chín nhà quản lý mới qua năm đầu tiên của họ để mở ra, bày ra những điều phức tạp của thời kỳ quá độ sang quản lý.

47. Kanter, Rosabeth Moss, Khởi đầu! Thành công trong nền văn hóa số của tương lai, Harvard Business School Press, 2001.

Tác giả khẳng định rằng ngành văn hóa đang phát triển Internet là cốt lõi của "nền kinh tế mới" và miêu tả những gì mà các tổ chức cần phải biết và làm để sáp nhập những nguyên tắc mới của văn hóa điện tử vào công việc kinh doanh của họ.

48. Kanter, Rosabeth Moss, Những bậc thầy thay đổi: cải tiến và trung gian trong tập đoàn Mỹ, Simon & Schuster, 1985.

Tác giả khẳng định tầm quan trọng của những nguyên tắc sáp nhập thầu khoán và ứng dụng của nó trong các tổ chức như là một cách tạo ra sự cải tiến đa dạng mềm dẻo để kiểm soát thay đổi một cách hiệu quả.

49. Kanter, Rosabeth Moss, Khi những người khổng lồ học khiêu vũ: làm chủ được những thách thức về chiến lược, quản lý và và sự nghiệp trong những năm 1990 , Simon & Schuster, 1989.

Tác giả tranh luận rằng những tổ chức thực sự cải tiến dẫn dắt trong những năm 1990 đầy biến động, với những tập đoàn lớn bỏ nền văn hóa quan liêu và gia nhập vào vũ điệu của thời kỳ hậu quan liêu.

50. Keegan, John, Mặt nạ của yêu cầu , Viking, 1987.

Tác giả nghiên cứu bốn nhà lãnh đạo quân sự để xác định được những phẩm chất của những người đó đã truyền cảm hứng cho cấp dưới của họ, đôi khi giành chiến thắng và đôi khi thất bại.

51. Kellerman, Barbara, Tư duy lại công việc lãnh đạo: thực hiện sự liên kết giữa những chính sách và việc kinh doanh , State University of New York Press, 1999.

Tác giả nhìn vào những điểm giống nhau giữa công việc lãnh đạo chính trị và kinh doanh và tranh luận rằng những nhà lãnh đạo chính trị cũng như kinh doanh phải cùng làm việc với nhau để giải quyết những vấn đề đau đầu nhất trong xã hội, kinh tế và chính trị.

52. Khurana, Rasekh, Tìm kiếm cứu cánh cho tập đoàn: Nhiệm vụ phi lý cho những vị CEO có uy tín , Princeton University Press, 2002.

Trong những năm vừa qua, những tập đoàn đã theo đuổi những cá nhân có uy tín để tăng danh tiếng cho họ cũng như bộ máy nhân sự thay vì trải nghiệm và kỹ năng, làm hẹp một cách gượng gạo những nguồn ứng cử viên tài năng, nâng cao đền bù, và tăng khả năng thất bại.

53. Kotter, John P., Sức mạnh thay đổi , Free Press, 1990.

Kotter dùng những bảng câu hỏi và những nghiên cứu theo từng trường hợp chi tiết để thấu hiểu cách mà những tập đoàn hoạt động. Ông ấy phân biệt giữa những nhà quản lý, người điều hành bằng cách điều chỉnh kết quả theo kế hoạch, và những nhà lãnh đạo, người điều hành bằng cách thúc đẩy và truyền cảm hứng cho người khác để vượt qua rào cản quan liêu.

54. Kotter, John P., Yếu tố lãnh đạo , Free Press, 1988.

Kotter thảo luận về nhu cầu của sự lãnh đạo trong tất cả cấp độ

quản lý. Ông quan tâm đến cách mà ngành kinh doanh đang thay đổi và tầm ảnh hưởng của những thay đổi này đến sự lãnh đạo, đưa ra những đề xuất, và thảo luận về cách áp dụng thực hiện những đề xuất này.

55. Kotter, John P., Lãnh đạo sự thay đổi , Harvard Business School Press, 1996.

Tác giả tranh luận rằng để thay đổi thành công, những cách cư xử cần phải được thay đổi. Ông miêu tả những sai lầm thường thấy mà ngăn cản thành công và đề xuất ra tám bước để tránh việc này.

56. Kotter, John P., và Cohen, Dan P., Trái tim của thay đổi: những câu chuyện đời thực về cách mà người ta thay đổi tổ chức của họ, Harvard Business School Press, 2002.

Trong quyển sách tiếp theo của quyển Lãnh đạo sự thay đổi này, các tác giả tranh luận rằng các công ty thường hay tập trung vào cách mà những nhân viên suy nghĩ về sự thay đổi, thay vì cảm giác của họ. Họ giới thiệu quá trình “nhìn-cảm nhận-thay đổi” có thể truyền cảm hứng cho người khác thay đổi cảm xúc của họ bằng cách cho họ thấy những lý do có sức thuyết phục để thay đổi.

57. Kouzes, James M., và Posner, Barry Z., Sự tín nhiệm: Cách mà những nhà lãnh đạo có được và đánh mất nó, Lý do vì sao người ta lại đòi hỏi nó , Jossey-Bass, 2002.

Những tác giả tranh luận rằng vai trò lãnh đạo được dựa trên mối quan hệ, và mối quan hệ đó phụ thuộc vào sự tín nhiệm. Họ đưa sáu nguyên tắc chủ chốt và áp dụng nó để củng cố khả năng tạo ra và duy trì sự tín nhiệm của nhà lãnh đạo.

58. Kouzes, James M., và Posner, Barry Z., Khuyến khích trái tim: Hướng dẫn của một nhà lãnh đạo để tưởng thưởng và ghi nhận người khác, Jossey-Bass, 2002.

Những tác giả tin rằng nhân viên làm việc hiệu quả nhất khi họ được khuyến khích và những nỗ lực của họ được ghi nhận. Họ tranh luận rằng “sự giám sát với lòng trắc ẩn” đang trở thành một phần không thể

thiếu của việc quản lý ngày nay và sự ghi nhận đó phải thực tế, được thể hiện qua những phần thưởng, và gắn liền với những tiêu chuẩn về sự xuất sắc, hoàn thiện.

59. Kouzes, James M., và Posner, Barry Z., Thách thức của việc lãnh đạo: Làm sao để hoàn thành những điều phi thường trong các tổ chức , Jossey-Bass, 2002.

Những tác giả rút ra từ những cuộc phỏng vấn với hơn 500 nhà quản lý để xây dựng và minh họa một hình mẫu của công việc lãnh đạo, bao quát các vấn đề như xác định và phát triển những phẩm chất lãnh đạo và biến lời cam kết thành hành động.

60. Nohria, Nitin, Động lực: Bản tính con người hình thành nên lựa chọn của chúng ta như thế nào , Jossey-Bass , 2002.

Tác giả trình bày một giả thuyết xã hội học về động lực thúc đẩy, tuyên bố rằng con người có bốn động lực chính: sở hữu, gắn kết, học hỏi và tự vệ. Những tổ chức thành công mang đến cho nhân viên của mình những cơ hội để hoàn thành tất cả bốn động lực này.

61. Leavitt, Harold J., Người tìm đường cho tập đoàn: xây dựng tầm nhìn và những chuẩn giá trị vào trong tổ chức, Dow-Jones Irwin, 1986.

Hình mẫu của quá trình quản lý này bao gồm ba bước: tìm đường (hỏi những câu hỏi đúng đắn); giải quyết vấn đề (phân tích); và thực hiện (hành động).

62. Lipman-Blumen, Jean, Sự lãnh đạo liên kết: quản lý một thế giới thay đổi , Oxford University Press, 2000.

Việc tăng cường sự tự chủ trên toàn cầu đòi hỏi phải có những nhà lãnh đạo "biết liên kết", những người có thể dịch chuyển giữa nhiều phong cách khác nhau khi hoàn cảnh yêu cầu, và người có một cảm giác tuyệt vời về sự phụ thuộc và một con mắt đa dạng.

63. Lukacs, John, Năm ngày ở London: Tháng Năm 1940 , Yale University Press, 1999.

Một bản báo cáo lịch sử về giai đoạn ngay sau quyết định của John Churchill rằng nước Anh sẽ đánh nhau với Đức, ghi chép sự bền chí của Churchill trước làn sóng phản đối rộng khắp.

64. Machiavelli, Niccolo, Hoàng tư , 2nd Ed., trans. Harvey C. Mansfield, University of Chicago Press, 1998.

Được nhiều người cho rằng là một sự chuyển dịch rất dứt khoát.

65. Maslow, Abraham H., Maslow về công việc lãnh đạo , John Wiley & Sons, 1998.

Một nhà văn có tầm ảnh hưởng lớn về tâm lý và hướng dẫn, Maslow được nhiều người biết đến vì "hệ thống những nhu cầu" của ông ta. Cuốn sách này là kết quả của một bài báo được viết vào năm 1962 khi Maslow được thuê giúp mang đến cho công nhân một tiếng nói trong sản xuất tổ chức.

66. McCall, Morgan W., và Hollenbeck, George P., Phát triển những nhà điều hành toàn cầu: Những bài học của kinh nghiệm quốc tế , Harvard Business School Press, 2002.

Những tác giả khẳng định rằng thành công của kinh doanh toàn cầu phụ thuộc vào chất lượng của những nhà điều hành quốc tế được phát triển qua trải nghiệm toàn cầu. Họ đã chỉ ra mạnh mẽ những yêu cầu chủ yếu và những thách thức của lãnh đạo toàn cầu và nhấn mạnh tầm quan trong của những người thầy có kinh nghiệm.

67. McCall, Morgan W.; Morrison, Ann M. Lombardo, Michael M.; và Lombardo, Michael W., Những bài học của kinh nghiệm: cách những nhà điều hành thành công phát triển trong nghề , Simon & Schuster, 1998.

Tác giả đã phỏng vấn những giám đốc điều hành nhằm học hỏi xem những trải nghiệm nào có tầm ảnh hưởng lớn nhất lên sự nghiệp của họ và bài học nào đã được họ rút ra. Họ đã xác định những yếu tố tối đa hóa việc phát triển kỹ năng và cung cấp công cụ để đánh giá chất lượng học hỏi của những bổ nhiệm công việc, cũng như để tạo ra những công

việc có nhiều tiềm năng phát triển hơn.

68. McCauley, Cynthia D.; Moxley Russ S.; và Van Velsor, Ellen, Editors, Trung tâm cho sự lãnh đạo sáng tạo sổ tay của việc phát triển lãnh đạo , Jossey-Bass, 1998.

Một hướng dẫn toàn diện cho những cá nhân và tổ chức, miêu tả những yếu tố then chốt để phát triển vai trò lãnh đạo, tập trung vào sáu bước tiếp cận đối với việc phát triển vai trò lãnh đạo và cung cấp những công cụ để giúp các tổ chức đánh giá được nỗ lực của họ.

69. Meyerson, Debra, Nguyên tố cơ bản làm dịu: Cách người ta dùng sự khác biệt để truyền cảm hứng cho thay đổi trong công việc , Harvard Business School Press, 2001.

Một quyển sách về điều hòa những lý tưởng cũng như lịch trình làm việc giữa cá nhân và tập đoàn. Tựa sách liên quan đến "những người ủng hộ thay đổi thầm lặng", những cá nhân tìm kiếm việc "hòa nhập mà không hòa tan".

70. Miller, Arthur, V ề vấn đề Chính trị và Nghệ thuật hành động , Viking Press, 2001.

Một trong những nhà viết kịch triển vọng nhất cả nước tranh luận rằng phương tiện truyền thông hiện đại đã tăng khả năng hành động cần thiết cho văn phòng chính trị, so sánh những chính trị gia hiện đại từ FDR đến Clinton.

71. Nanus, Burt, Khía cạnh của nhà lãnh đạo , Contemporary Books, 1989.

Tác giả tranh luận rằng công việc lãnh đạo đã quá lo lắng với hiện tại trả giá bằng tương lai và môi trường bên trong trả giá bằng môi trường bên ngoài. Ông ấy miêu tả bảy "siêu kỹ năng" liên quan với nhau cần thiết để điều chỉnh những sai lầm này.

72. O'Toole, James, Công việc lãnh đạo từ A đến Z: Hướng dẫn cho tham vọng chính đáng , Josey-Bass, 1999.

Một bộ sưu tập những câu truyện đời thực với những chủ đề bao gồm sự truyền thông, tính hiệu quả và sự lắng nghe.

73. O'Toole, James, D ẫn dắt sự thay đổi: Vượt qua ý thức hệ về sự thoải mái và sự bạo ngược của phong tục , Josey-Bass, 1995.

Tác giả khẳng định rằng chỉ có lãnh đạo dựa trên giá trị mới đủ sức mạnh để phá vỡ tính trì trệ của sự thoải mái và phong tục, để vượt qua sự níu kéo của nhiều cám dỗ trong thế giới hiện đại.

74. Palmer, Parker J., Sự dũng cảm để đào tạo: khám phá bức tranh phong cảnh bên trong của cuộc đời một người giáo viên , Josey-Bass, 1997.

Tác giả tranh luận rằng việc giảng dạy tốt được tìm thấy trong nhân dạng và sự chính trực của người giáo viên . Những giáo viên giỏi liên kết học sinh của họ, vật chất của họ, và bản thân họ, giúp học sinh phát triển sự thấu hiểu của riêng mình đối với thế giới này.

75. Pascale, Richard T., Quản lý lúc khó khăn: những công ty thông minh nhất dùng xung đột để dẫn đầu như thế nào , Simon & Schuster, 1990.

Pascale tranh luận rằng mô hình quản lý hiện đại phải nắm bắt lấy sự mất thăng bằng và vượt lên những chú ý cũ về điều khiển, sự vững chắc và tránh sự mơ hồ.

76. Peters, Thomas, và Waterman, Robert, Tìm kiếm sự xuất sắc: những bài học từ các công ty vận hành tốt nhất nước Mỹ, Warner Books, 1988.

Một quyển sách kinh điển về công việc quản lý. Những tác giả xác định và kiểm tra những công ty thành công của nước Mỹ và tổng hợp ra tám nguyên tắc để thành công.

77. Pleffer, Jeffrey, và Sutton, Robert I., Khoảng cách giữa hiểu và làm: những công ty thông minh biến kiến thức thành hành động như thế nào , Harvard Business School Press, 1999.

Những tác giả tranh luận rằng có một khoảng cách giữa cái mà nhiều

công ty biết họ nên làm và cái mà họ thực sự làm. Họ xác định lý do vì sao nhiều công ty thất bại trong việc áp dụng những kiến thức khó nắm bắt và trải nghiệm, đưa ra những phương pháp để hành động.

78. Reich, Robert, Tương lai của thành công , Knopf, 2001.

Tác giả phân tích "nền kinh tế mới" và ảnh hưởng của nó lên công việc cũng như cuộc sống của cá nhân và đưa ra những phương pháp để tạo ra một xã hội cân bằng hơn và những cuộc sống hài lòng hơn.

79. Rosen, Robert, cùng Brown, Pual B., Lãnh đạo con người: biến đổi ngành kinh doanh từ trong ra ngoài , Viking, 1995.

Quyển sách miêu tả tám nguyên tắc của công việc lãnh đạo, được minh họa bởi chân dung của ba mươi sáu nhà lãnh đạo đáng chú ý hiện thời của nước Mỹ, và tranh luận rằng những nhà lãnh đạo giỏi nhất, làm việc hiệu quả nhất chú ý nhiều đến những nguyên tắc và con người cũng như họ chú ý tới lợi nhuận vậy.

80. Sample, Steven B., Hướng dẫn ngược với sự lãnh đạo, Jossey-Bass, 2002.

Vị hiệu trưởng của một trường đại học, tác giả đưa ra những thấu hiểu và đề nghị về công việc lãnh đạo thường chống lại sự thông thái theo lệ thường.

81. Schein, Edgar H., Văn hóa tổ chức và công việc lãnh đạo , 2nd Ed., Jossey-Bass, 1992.

Văn hóa của một tổ chức nằm trong những kết luận chung, và một nhà lãnh đạo phải giải mã được những giải định này. Sau cùng, nhà lãnh đạo phải thúc đẩy một "tổ chức học hỏi", mà trong đó có cơ chế văn hóa quản lý và tự phân tích bản thân nó.

82. Schein, Edgar H., Hướng dẫn sinh tồn cho nền văn hóa tổ chức, Jossey-Bass, 1999.

Tác giả miêu tả nền văn hóa tập đoàn như là "những giả định ngầm được học hỏi, chia sẻ về cách mà người ta đặt cơ sở cho cách cư xử hàng ngày của họ" và tranh luận rằng thất bại trong

việc chỉ ra chúng là một lý do quan trọng giải thích vì sao nhiều cuộc mua lại tập đoàn thất bại.

83. Senge, Peter M., Môn học thứ năm: Nghệ thuật và áp dụng của tổ chức học hỏi , Doubleday/Currency, 1990.

Tác giả cho rằng phương pháp "tư duy có hệ thống" có thể giúp một tập đoàn trở thành một "tổ chức học hỏi", một khối hòa nhập thống nhất ở tất cả mọi cấp độ nhân sự trong việc liên quan khác đến những nhiệm vụ của công ty để cải thiện năng suất.

84. Snook, Scott A., Ngọn lửa thân thiện: cú rơi bất ngờ của những máy bay Black Hawks Mỹ ở phía Bắc Iraq , Princeton University Press, 2000.

Tác giả tiếp cận sự việc từ góc nhìn của cá nhân, nhóm, tổ chức và cấp độ chữ thập và tận dụng một phân tích nghiêm ngặt dựa trên lý thuyết khoa học cư xử để giải thích những liên kết quan trọng yếu trong chuỗi nguyên nhận của các sự việc.

85. Sonnernfeld, Jeffrey, Sự chia tay của người hùng: điều gì xảy ra khi những vị CEO về hưu , Oxford University Press, 1998.

Một công ty đối mặt với việc thay một vị CEO như thế nào thường có một ảnh hưởng đáng kể lên tương lai của công ty đó. Tác giả xác định bốn kiểu từ chức chính và nhấn mạnh đưa ra những đề nghị cho một sự thay đổi lãnh đạo trơn tru.

86. Spears, Larry C., và Lawrence, Michele, Editors, T ập trung vào công việc lãnh đạo: Đầy tớ – lãnh đạo cho Thế kỷ XXI , Jossey-Bass, 2001.

Một bộ sưu tập những bài đánh giá về cách lãnh đạo – phục vụ bằng những nhà tư tưởng hứa hẹn về vấn đề lãnh đạo và quản lý.

87. Tichy, Noel và Cardwell, Nancy, Vòng xoay lãnh đạo: những nhà lãnh đạo vĩ đại dạy công ty của họ giành chiến thắng như thế nào, HarperBusiness, 2002.

Dạy và học là điểm then chốt của việc lãnh đạo hiệu quả, và

những nhà lãnh đạo mạnh mẽ đẩy mạnh cả hai động lực này ở tất cả mọi cấp độ trong tổ chức mình. Quyển sách này mang đến những thông tin và hướng đi cụ thể để hướng dẫn các tổ chức xây dựng và duy trì được bản thân chúng như là những "tổ chức học hỏi".

88. Tichy, Noel, Động cơ lãnh đạo: những công ty thắng lợi xây dựng nên các nhà lãnh đạo ở mọi cấp độ như thế nào, Harper Business, 1997.

Các tổ chức thành công khi họ có "những nhà lãnh đạo giỏi bồi đắp cho sự phát triển của những nhà lãnh đạo khác ở tất cả mọi cấp độ trong tổ chức mình." "Động cơ lãnh đạo" được tạo ra nhờ sự lưu ý này tạo ra được những nhà lãnh đạo giỏi xuyên suốt tổ chức, tất cả đều dẫn dắt tổ chức theo cùng một hướng.

89. Tuchman, Barbara, Sự diễu hành của thứ nực cười: Từ Troy đến Việt Nam , MacMillan Library Reference, 1984.

Tác giả được giải Pulitzer kiểm tra những hành động nực cười trong các chế độ chính phủ trong lịch sử. Bà định nghĩa sự "nực cười" trong cuốn sách này như là hành động theo đuổi của một nhà nước đối với chính sách trái ngược lại với lợi ích của bản thân nó, mặc cho sự có mặt của các lựa chọn khả thi khác.

90. Useem, Michale, Khoảnh khắc lãnh đạo: chín câu chuyện có thật về điều kỳ diệu và thảm họa và bài học của chúng đối với tất cả chúng ta , Crown Publishing Group, 1999.

Chín câu chuyện kịch tính về những nhà lãnh đạo ở những lĩnh vực khác nhau và phản ứng của họ đối với những thách thức quyết định.

91. Wills, Garry, Những cây kèn trumpet nọ, Bản chất của công việc lãnh đạo , Simon & Schuster, 1995.

Kiểm tra, nghiên cứu công việc lãnh đạo như là một sự trao đổi qua lại được xác định giữa nhà lãnh đạo và người tuân theo. Mô hình này được minh họa với mười sáu tiểu sử thể hiện sự lãnh

đạo trong những hoàn cảnh cụ thể.

92. Wren, J. Thomas, Sách hướng dẫn lãnh đạo: sự thấu hiểu về công việc lãnh đạo qua các thời kỳ , Free Press, 1995.

Một bộ sưu tập hoàn chỉnh của những bài viết về công việc lãnh đạo bởi nhiều chuyên gia và triết gia, từ những bộ sưu tập kinh điển của Aristotle, Machiavelli, và Tolstoy cho đến những bài phân tích đánh giá của các chuyên gia đương đại như James MacGregor Burns và Bernard Bass.

93. Yukl, Gary A., Sự lãnh đạo trong tổ chức , Prentice-Hall, 1981.

Một bản tóm tắt rõ ràng về những vấn đề cơ bản của những học viên mới đối với công việc lãnh đạo. Những chủ đề bao gồm sức mạnh và sự hiệu quả của nhà lãnh đạo, vai trò, triển vọng và những lý thuyết thích ứng-phản ứng, và những yếu tố quyết định của các quyết định của tổ chức.